

إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية

Management and Marketing of Services

المفاهيم والإستراتيجيات

دكتــور

سعيد محمد المصري

كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

إدارة وتسويق
الأنشطة الخدمية
Management and Marketing of Services
المفاهيم والاستراتيجيات

دكتور
سعيد محمد المصرى
جامعة الإسكندرية

٢٠٠١ ـ ٢٠٠٢

الدار الجامعية
٨٤ شارع ذكريا غنيم ـ تانيس سابقاً
e-mail : m20ibrahim @ usa.net
☎ ٥٩١٧٨٨٢



" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

" وقل رب زدني علما "

صدق الله العظيم

المحتويات

الكتاب الأول

إدارة الأنشطة الخدمية

الباب الأول – مفاهيم أساسية

الباب الثاني – العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات

الباب الثالث – إدارة الأزمات في مجال الخدمات

الكتاب الثاني

تسويق الأنشطة الخدمية

الباب الأول – مفاهيم أساسية في مجال تسويق الخدمات

الباب الثاني – مفهوم الإستراتيجية التسويقية في مجال الخدمات

الباب الثالث – المزيج التسويقي السياحي والفندقي

قائمة مختارة لأهم المراجع

الكتاب الأول



إدارة الأنشطة الخدمية

The Management of Services

مقدمة الكتاب الأول

تعتبر "الإدارة" من أهم الأنشطة الإنسانية التي يمتد تاريخها إلى تاريخ الحضارات الأولى . فكل الحضارات الإنسانية. الممتدة الأثر (القديمة والحديثة) لابد وأن نلحظ أنها قد خضعت لنوع من الجهود التي تنظمها وتحدد مسارها وأشكال نتاجها ؛ هذه الجهود هى ما تعرف بمصطلح "الإدارة ." كما وأن كل الحضارات عديمة الأثر (إن صح هذا التعبير) لابد وأنها كانت تفتقد الى تلك النوعية من الجهود المنظمة.

وتدلنا دراسات الأنشطة الإنسانية الى أن فشلها كان يرجع بالدرجة الأولى الى غياب فئة أو كوادر من يقومون على إدارتها بمنهج علمي منظم وأساليب فعالة . رغم ذلك فهناك البعض الذى مازال يعتقد أن "الجهد الجماعى" Group Efforts بمفرده يمكن أن ينفى الإحتياج الى جهود الإدارة ؛ هؤلاء ينسون الحقيقة بأن كل جهود الجماعة يجب أن تنطوى بالضرورة على تخصيصات لأدوار أفراد الجماعة ، وتصميم لقواعد للعمل الجماعي وللأهداف التي تتكاتف من أجلها جهود الأفراد مجتمعين ؛ ذلك الجزء من جهود الجماعة هو محور عمل طبقة المديرين . لهذا فلا مهرب من الإحتياج الى الإدارة وتواجدها .

كما تدلنا تجارب ومؤشرات القرن العشرين إلى أن الدول التى تتمتع بنشاط إدارى متميز هى تلك الدول التى حققت إنجازات مؤثرة وتقدما ملحوظا ؛ أما الدول التى تفتقر الى هذا النشاط تعانى من عجز الإنجازات ومن التخلف الملحوظ . لهذا فدول المجموعة الأخيرة

(المعروفة بالنامية والمتخلفة) يزداد إحتياجها الى طبقة من المديرين المتميزين المبتكرين ، وإلى تكنولوجيات إدارية متميزة حتى يمكنها البقاء والإستمرار فى مواجهة إنجازات الدول المتقدمة .

ويتناول المؤلف الأنشطة الخدمية من زاويتين : الأولى - يتعرض فيها إلى القضايا الإدارية المميزة للنشاط الخدمي (الكتاب الأول) ؛ والثانية - يتعرض فيها إلى قضايا تسويق المزيج الخدمي وأهم إستراتيجياته (الكتاب الثاني) .

وما يتناوله الكتاب الأول من هذا المؤلف هو "الظاهرة الإدارية The Management Phenomenon " بأبعادها وتطبيقاتها العامة من منظورها الحديث ؛ وكذلك تطبيقاتها فى مجالات الأنشطة الخدمية على وجه الخصوص . ويرجع السبب فى هذا الاهتمام بمجالات الأنشطة الخدمية ما يلى :

١- احتلال الأنشطة الخدمية أهمية عظيمة فى غالبية الإقتصاديات الحديثة (والتي تتراوح نسبة نصيبها بين ٦٠% و ٩٠% من اجمالى ناتج النشاط الإقتصادي الإنساني) .

٢- ندرة الكتابات فى هذا المجال بالمقارنة مع ما كتب فى مجالات الأنشطة الصناعية والتجارية .

٣- الإفتقار الشديد فى المكتبة العربية لمؤلفات فى هذا المجال .

ويأمل المؤلف أن يكون جهده هذا بمثابة إضافة جديدة الى المكتبة العربية . ويوجه شكره الى كل من كان وراء إخراج هذا الجهد الى حيز الوجود ؛ أسرته الصغيرة التى عانت من تفرغه للكتابة ساعات طويلة ، وأساتذته الذين كان لهم فضل تعليمه ، وزملائه الذين

أثروا ما يكتبه بمناقشاتهم ، ورجال الإدارة الذين عاش معهم تجاربهم وهمومهم فى إستشاراته لهم ، وطلبته الذين كثيرا ما أثاروا ببساطتهم قضايا كانت خافية وتشير الى قلقهم من المستقبل ، وأخيرا جهد كل من أسهم بجهد معاناة تجربة تحويل هذا الجهد الى كيان ملموس .

دكتور/ سعيد محمد المصري

الإسكندرية ٢٠٠١

الباب الأول

مفاهيم أساسية

الفصل الأول : مفهوم الإدارة في مجال الخدمات

الفصل الثاني : مفهوم الربح في مجال الخدمات

مفهوم الإدارة فى مجال الخدمات

أولا - أهمية الإدارة وطبيعتها :

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة إلي تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة . وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني ؛ أهمها :

١- ظهور المنظمات وكبر حجمها ، وزيادة الإتجاه إلي التخصص والبعد عن العمومية .

٢- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها ملاك رأس المال .

٣- ظهور التطورات التكنولوجية عالية التقنية في مجالات إنتاج السلع والخدمات .

٤- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق .

٥- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والكوادرالبشرية .

٦- النظرة إلي "الإدارة" كعلم وفن ومهنة متخصصة .

٧- اختفاء أهمية الجهود الفردية وتفوق الجهود الجماعية التي تحتاج إلي قيادة توجهها ناحية الهدف المشترك .

وطبيعة الإدارة " كظاهرة متميزة As a Unique Phenomenon
" لها جانبان متكاملان :

١- <u>جانب فطرى</u> : يتركز في مجموعة القدرات والسمات التي تولد مع الفرد ، وتمنحه قوة التأثير في الآخرين .

٢- <u>جانب مكتسب</u> : تحدده عوامل (أو مقومات) ثلاثة رئيسية:

٢/١ - عامل التعليم Education (بمعنى اكتساب المعارف عن طريق تدارس نظريات ومبادئ وأساليب علم الإدارة).

٢/٢ - عامل التعلم Learning (بمعنى اكتساب الخبرة من خلال ممارسة العمل الإداري واكتساب مهارات مواجهة الواقع) .

٢/٣ - عامل ظروف الموقف الإداري The Situational Context (والتي تتحكم في تحديد نمط الإدارة Style المناسب لكل تركيبة من تلك الظروف) .

أما عن كون الإدارة " علم Science " أم " فن Art " أم "حرفة Profession " ؛ فهناك إتفاق بين العلماء على أن :

٣/١ -الإدارة كعلم As a Science : تعنى أنها إطار من المعرفة المنظمة يضم مجموعة من النظريات والمبادئ والأساليب المنهجية المميزة لهذا الفرع من أفرع المعرفة الإنسانية .

٣/٢ -والإدارة كفن As an Art : تعنى أنها مجموعة من المهارات المهنية والخبرات التي تنصب على تطبيق نظريات علم الإدارة في الواقع .

٣/٣ -والإدارة كمهنة As a Profession : تعنى أنها مجموعة من المهام والأنشطة الذهنية التي تمارسها فئة مميزة من الأفراد المحترفين ؛ الذين تحكم سلوكهم مجموعة من القيم والتقاليد النظامية.

وفي رأينا - أن الإدارة " كمضمون شـــامل " تتكـــامل فيـــها الأبعاد الثلاثة السابقة في وحدة متكاملة ؛ لهذا فهي علم وفن ومهنـــة في آن واحد .

ثانيا - المفهوم الحديث للإدارة :

بغض النظر عن المفاهيم التقليدية - يقوم المفـــهوم الحديـــث للإدارة على اعتبار أنها " تلك العمليـــة الذهنيـــة A Mental Process" (أو منظومة الأنشطة الذهنية المتكاملة) التى تهدف الى :

١ - تهيئة بيئة عمل داخليـــة Internal Environment محفـــزة تدفـــع الأفراد والجماعات بإرادتهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة التى ينتمون اليها . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تهيئة المناخ الملائـــم لعمليـــة الإنصـــهار The Fusion Process بيـــن أهـــــداف الأفـــــــراد والجماعات ، وأهداف المنظمة .

٢ - التكيف مع نتائج التفاعل الدائم مع البيئة الخارجيـــة External Environment وتغيراتها المستمرة . ولا يتحقق ذلك إلا من خـــلال عمليات التقييم المستمر للفرص والتحديات Continuous Assessment of Opportunities and Threats المحتملـــة فـــى البيئـــة الخارجيـــة ، ومحاولة تصميم ورسم الإستراتيجيات التى تمكن المنظمة فى إطار ملف قدراتها من نقاط القوة والضعف It's Profile of Capabilities على التكيف الكفء Efficient والفعال Effective مع تلك التغـــيرات فى الأجلين القصير والطويل .

ولا تختلف هذه العملية الذهنية التي نطلــق عليــها مصطلــح "الإدارة" كظاهرة وكمضمـون As a Phenomenon and a Concept بإختلاف المنظمات أو أهدافها أو مجالات نشـاطها ؛ فطبقــة الإدارة (القادة الإداريون) فى منظمات الإنتاج المادى الملموس (كالمنظمات أو الشركات الصناعية والتجارية) ، وفى منظمات الإنتاج الخدمـــي غــير الملموس (كمنظمات الخدمات العامة أو الشركات الخاصة التي تتتعـامل مع منتج خدمي) ، وفى المنظمات التى تــهدف الــى تحقيــق الربــح Profit أو التي تهدف إلى تحقيــق الفــائض Surplus (المــادى أو المعنوى) ؛ عليها جميعا أن تمارس أنشطة تلــك العمليــة الذهنيــة الإبتكارية (أي الإدارة) كعلم وفن وحرفة (أو مهنة) As a Science, an Art and a Profession .

ولا يعنى هذا بأى حال الإدعاء بأن ممارسة تلك الأنشطة تتــم بذات النظـــم Systems والأســاليب التطبيقيــة Methods and Techniques فى جميع أنواع المنظمات ؛ فــإختلاف تلــك النظــم والأساليب هى التى تشكل الأنماط الإدارية المتمــيزة The specific Management Styles لكل مجموعة مــن المنظــمات . فالشـــركات الصناعية (التى تنتج وتسوق السلع المادية) لها أنماطــها ونظمــها الإدارية المميزة التي تختلف عن أنماط الإدارة فى المنشآت التجاريــة (التى تتعامل فقط فيما تنتجه الشركات الصناعية) ؛ كذلك يتميز نمــط الإدارة فى الشركات الصناعية والتجارية ، عن نـــــمط الإدارة فــى شركات الخدمات (كشركات الطيران وشركات الملاحة البحرية والبنــوك والمنشآت السياحية والفندقية ومنظمات الإستشارات وغيرها) والتــى تنتج وتتعامل مع منتجات غير ملموسة تخطط طبقا لإحتياجات العمــلاء

وبمشاركتهم ؛ وهى غير نمطية ولا يمكن تخزينها أو نقل ملكيتها الى عـملائها أو من يستفيدون منها بإعتبارهم شركاء فى الإنتفاع بها .

والسؤال الواجب أن نثيره عند هذا الحد هو : ما الذى تنطـوى عليه تلك المنظومة من الأنشطة الذهنية التى نطلق عليـها مصطلـح " عملية الإدارة "The Process of Management" ؟ والإجابة تتلخص فى أن تلك المنظومة تتضمن الأنشطة التالية :

أولا – نشاط يتعلق برؤية وتقييم أبعاد ومتغـيرات المحيـط البيئى الذى تتفاعل فى إطاره المنظمة . ويستلزم هذا النشـاط قـدرة مميزة فى الحكم الموضوعي على الأمور وتقدير قيمتـها الحقيقيـة ؛ وهو ما يطلق عليه "ج. فكرز" G. Vickers (١٩٦٥) مصطلح " فـن الحكم على الأمور" The Art of Judgement .

ثانيا – نشاط يتعلق بالتقدير الصحيـح والموضوعـي لملـف قدرات المنظمة من نقاط قوة وضعف .

ثالثا – نشاط إبتكارى يتعلق بتخطيط وتصميـم الإسـتراتيجية الفعالة للمنظمة فى إطار محددات البيئة وملف قدراتها والأهداف التـى تتطلع الى تحقيقها فى المستقبل .

رابعا – نشاط يتعلق بتقييم الجانب الإنسانى للمنظمة ، وتقدير احتياجاته ودوافعه من أجل تصميم البيئة التنظيمية المحفزة لمكونـات هذا الجانب من الأفراد والجماعات .

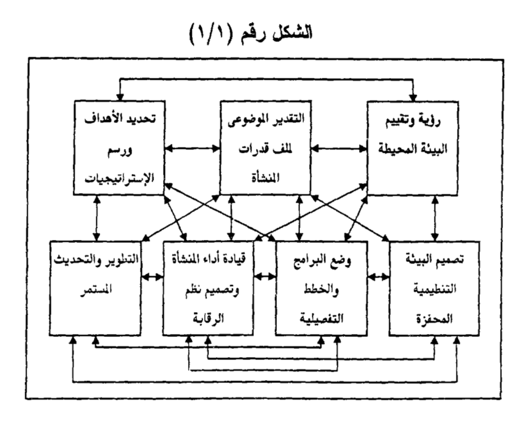
خامسا – نشاط يتعلق بترجمة الأهداف والإستراتيجيات الـى برامج وخطط تفصيلية تكون بمثابة موجهات للنشاط .

سادسا – نشاط يتعلق بتصميم النظم الرقابية اللازمة للتحكـم فى أداء المنظمة وقيادته داخل مظلة الأهداف المحددة لها.

سابعا – نشاط إبتكارى يتعلق بالتطوير المستمر لأداء المنظمة كلما ظهرت الحاجة الى ذلك حتى تتحقق لها الإستمرارية والبقاء ، والربحية في الأجل الطويل .

تلك الأنشطة السبعة لا غنى عن أى منها ، وهى تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض فى منظومة كلية Total System ديناميكية (انظر الشكل ١/١) . إلا أن الفهم الصحيح لطبيعة العملية الإدارية يستلزم بالضرورة النظر الى المنظمة التي تمارس فيها العملية الإدارية كنظام منفتح As an Open System يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة .

الشكل رقم (١/١)



ثالثاً – مفهوم النظم (أو المنظومات) The System's Concept :

يعتبر مفهوم "النظم" من المفاهيم الأساسية التي لا يمكن الإستغناء عنها للتيقن من فهمنا الصحيح لطبيعة العملية الإدارية. فما تمارس عليه الإدارة هو "المنظمة" كشكل من أشكال النظم ؛ والإدارة كعملية هي في حد ذاتها نظام (أو منظومة" من الأنشطة الذهنية المتكاملة) . لهذا يكون ضروريا - ولو بصفة عامة - أن نتفهم مما تتكون منه النظم .

يتكون النظام من عناصر بنائية ثلاثة رئيسية :

١- عنصر مدخلات النظام The System's INPUTS : وتضم كل العناصر المادية وغير المادية التى يستخدمها النظام فى بداية تكوينه أو أثناء حياته (كالآلات والمعدات، والخامات ، والأموال والأصول الثابتة ، والموارد البشرية، والخبرات ، والأفكار ، والبيانات المعلومات) .

٢- عنصر مخرجات النظام The System's OUTPUTS : وتضم كل نواتج النظام سواء أكانت مادية ملموسة أو غير ملموسة ، وسواء كانت نافعة أو ضارة بالبيئة المحيطة (كالسلع المادية والخدمات والمعلومات والأفكار النافعة والضارة والملوثات ... الخ) .

٣- عنصر العملية التحويلية The System's CONVERSION Process : وهى العملية التى يتم بواسطتها إستخدام أو تحويل المدخلات ذات القيمة العامة الى مخرجات ذات قيم محددة ومنفعة للبيئة .

تلك العناصر الثلاثة تشترك فيها كل أنواع النظم دون استثناء ؛ إلا أن هناك خصائص تتميز بها ما نطلق عليه " النظم المنفتحة Open Systems " عن تلك التى تعتبر " نظمـــا مغلقـة Closed Systems " . وتلك الخصائص أربع (بالإضافة الى الخصـــائص المشـتركة وهـي إستيراد المدخلات من البيـــئة وتحويلها الى مخرجات تصـــدر الـــى البيئة فى صورة جديدة أكثر قيمة ونفعا) .

تلك الخصائص الأربع المميزة للنظم المنفتحة هي :

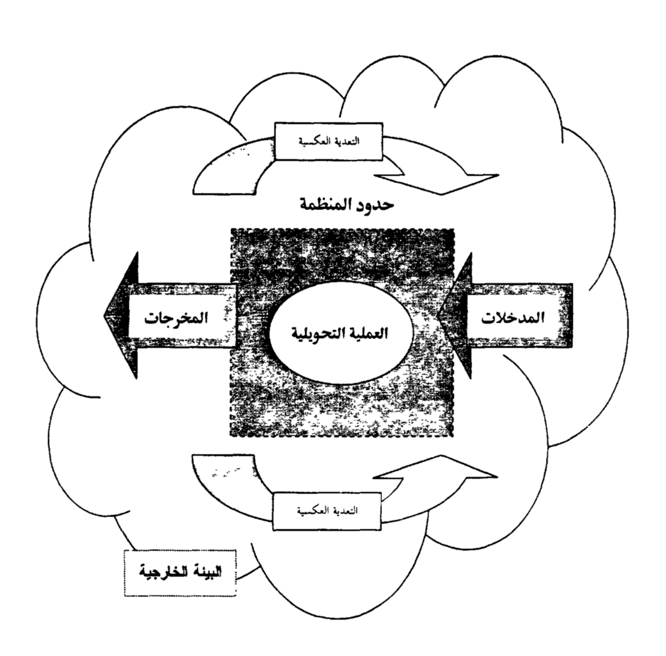
١- إستمرارية التفاعل الديناميكى مع البيئة من خلال عمليـــة التغذية العكسية The Feedback Process التى تهدف الى تجديـــد دورة حياة النظام وتطويره بصفة دائمة .

٢- مقاومة "الإتجاه الطبيعي الى الفـــناء The Inertia" والـــذى تتميز به كل أشكال التنظيم . وتتحقق تلك المقاومة فى النظم المنفتحـة من خلال إستيراد قدر أكبر مـــن الطاقـــة يفـــوق إحتياجـــات العمليـــة التحويلية تختزنه لمواجهة فترات الأزمات ، وتغطية متطلبات البقاء .

٣- إستقرار حالة النظام من خلال خلق توازن داخلـــــى بيـــن أجزائة المكونة له ؛ بالإضافة الـــى خلق توازن بين النظام ككل والبيئة المحيطة . وحالات التوازن تلك ليست ثابتة ولكنها ديناميكية تســـتلزم تكيفا مستمرا مع تغيرات البيئة كلما دعت الحاجة الى ذلك .

٤- التميز والتنوع فى حركة النظام نحو النمـــو والتطـــور . تتضمن هذه الخاصية الأخذ بمبدأ أن هناك دائما العديـــد مـــن البدائـــل المتاحة والممكنة التى يمكن أن يختار النظام من بينها لتحقيق نمـــوه وتطوره . ويوضح الشكل (٢/١) فكرة النظام وعلاقته بالبيئة .

شكل (١/٢)
النظام ككل متكامل



رابعا- منظومة العمليات الذهنية الفرعية "للعملية الإدارية" :

تنطوى العملية الإدارية المتكاملة على أربعة عمليات ذهنية رئيسية يمكن تعريفها بمصطلح (POLC) :

١- عملية التخطيط [P] Planning .

٢- عملية التنظيم [O] Organizing .

٣- عملية القيادة [L] Leading .

٤- عملية الرقابة [C] Controlling .

ويجمع بين كل تلك العمليات نشاط عام هو نشاط التنسيق Coordination ؛ والذي يوجد داخل كل عملية Inter-Process ، وبين العمليات Intra-Processes في إطار الكل المتكامل للعملية الإدارية.

يقصد " بالتخطيط Planning : عملية الاستعداد في الحاضر لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات .

ويستلزم ذلك ثلاث مجموعات من الأنشطة الفرعية هى :

١-<u>الإتفاق على مقدمات التخطيط أو فروضة</u> : أى الإتفاق على مضمون وأبعاد " رسالة المنظمة " Its Mission " كما يحددها ويقبلها المجتمع ، والقيم والتقاليد التى تحكم وتوجه سلوك قادة المنظمة ، ونتائج تقييم البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص وتحديات ، ونتائج تقييم ملف قدرات المنظمة من نقاط قوة وضعف .

٢-<u>رسم الإستراتيجيات</u> Strategy Formulation والخطط ؛ أو تحديد المسارات التي يجب أن تنتهجها المنظمة لمواجهة (الحد من سلبيات ، وتعظيم إيجابيات) ما قد يحدث في المستقبل .

٣-مراجعة الخطط أثناء التنفيذ وتعديلها كلما دعت الحاجة الى ذلك .

ويقصد " بالتنظيم " Organization : عملية أعداد "الهيكل Structure" أو إطار العلاقات التنظيمية الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط المرسومة؛ وهو يضم :

١-الأدوار Roles المختلفة التي يجب أن يؤديها الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، سواء في حركتهم داخل حدود المنظمة أوفي تفاعلهم -كممثلين للمنظمة- مع البيئة الخارجية .

٢-مراكز إتخاذ القرارات Decision Centers فى المنظمة .

٣-العلاقات The Relationships بين الأدوار المختلفة والمراكز المختلفة لاتخاذ القرارات .

٤-سبل وقنوات الاتصال Communication Channels بين أجزاء المنظمة لضمان تدفق المعلومات داخليا وتبادلها مع البيئة بطريقة فعالة.

ويقصد " بالقيادة " Leadership : عملية إختيار وتفعيل النمط القيادي لسلوك من ستكون مهمتهم توجية أنشطة الأفراد والجماعات ، وإبتكار المسارات البديلة للمنظمة فى المستقبل ، وتصميم الهيكل التنظيمى لها ؛ أى بمعنى آخر تهيئة البيئة الداخلية المحفزة للكوادر البشرية العاملة في المنظمة ، وتحديد استراتيجيات التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية في ظل ملف قدرات المنظمة الحالي ، وما يمكن أن تكتسبه من قدرات إضافية .

واخيرا ، يقصد " بالرقابة " Control : العملية التي تنطوي على مجموعة الأنشطة التى عن طريقها يتم التأكد من تحقق أمرين :

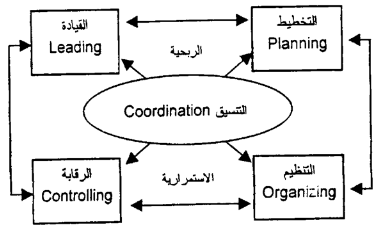
١-أن الموارد المخصصة للمنظمة قد استغلت بطريقة صحيحة وفعالة من أجل تحقيق أهدافها ؛ (وهذا النوع من الرقابة يطلق علية " الرقابة الإدارية Management Control ") .

٢-أن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج جاء مطابقـــا لمـــا هـــو مخطط ، وتحديد الانحرافات ومواقعها وأسبابها إن وجدت ، واقـــتراح أساليب تصحيح مسار المنظمة . (وهذا النوع من الرقابة يطلق عليـــه " الرقابة التشغيلية Operational Control ") .

تلك العمليات الفرعية الأربع التي تكون العملية الإدارية تتكامل مع بعضها البعض مـــن أجـــل تحقيـــق أهـــداف المنظمـــة (الربحيـــة والاستمرارية) ؛ وقد تتم فى تتابع اذا كانت المنظمة جديدة ؛ كما قـــد تتم فى ذات الوقت إذا كانت المنظمة قائمة بالفعل ومستقرة في البيئة ؛ ويوضح الشكل (٢/١) هذه الفكرة .

الشكل رقم (٣/١)

التكامل بين العمليات الفرعية للعملية الإدارية الكلية



واخيرا ، يقصد " بالرقابة " Control : العملية التي تنطوي على مجموعة الأنشطة التى عن طريقها يتم التأكد من تحقق أمرين :

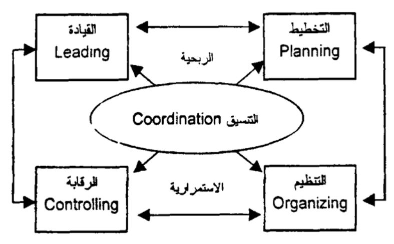
١-أن الموارد المخصصة للمنظمة قد استغلت بطريقة صحيحة وفعالة من أجل تحقيق أهدافها ؛ (وهذا النوع من الرقابة يطلق علية " الرقابة الإدارية Management Control ") .

٢-أن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج جاء مطابقـــا لمـــا هــو مخطط ، وتحديد الانحرافات ومواقعها وأسبابها إن وجدت ، واقـــتراح أساليب تصحيح مسار المنظمة . (وهذا النوع من الرقابة يطلق عليــه " الرقابة التشغيلية Operational Control ") .

تلك العمليات الفرعية الأربع التي تكون العملية الإدارية تتكامل مع بعضها البعض مـــن أجـل تحقيــق أهـــداف المنظمـــة (الربحيـــة والاستمرارية) ؛ وقد تتم فى تتابع اذا كانت المنظمة جديدة ؛ كما قـــد تتم فى ذات الوقت إذا كانت المنظمة قائمة بالفعل ومستقرة في البيئة ؛ ويوضح الشكل (١/٢) هذه الفكرة .

الشكل رقم (١/٣)

التكامل بين العمليات الفرعية للعملية الإدارية الكلية



ومن الضروري هنا - التمييز بين كلا من :

١- " أنشطة العملية الإدارية " و " الأنشطة الفنية " : فالأخيرة تهتم بالنتائج المادية الملموسة فى صورة مخرجات مادية ؛ أما أنشطة العملية الإدارية فهي " أنشطة ذهنية " تؤثر فى سلوك الأفراد والجماعات مهما كانت نوعية الأعمال التى يؤدونها (فنية أو غير فنية) .

٢- " أنشطة العملية الإدارية " و " الأنشطة التنفيذية " : فالأخيرة تستلزم أداء الفرد للأعمال بنفسه ؛ أما أنشطة العملية الإدارية فهي أنشطة موجهه للنشاط التنفيذى ، وليست نشاطا تنفيذيا فى حد ذاتها.

خامسا - خصائص منظمات الخدمات Service Organizations :

تقوم منظمات (منشآت) الخدمات بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ؛ ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب Experiences يمر بها عملاء المنظمة . هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة ؛ إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية. فخدمة "التعليم" تستلزم وجود مباني تعليمية ، وكتب وأقلام وأوراق ، ومعلم ، ومساعدات تعليمة ؛ إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا . كذلك تستلزم الخدمات "البنكية" و "التأمينية" وجود كيانات

مادية تمارس من خلالها ؛ إلا أنها في حـــد ذاتــها نتــائج وتجــارب وخبرات غير ملموسة . وبالمثل يمكننا إدراك طبيعـــة العديــد مــن منظمات الخدمات الأخرى كالمستشفيات ، و شركات النقل والشـــحن ، ومراكز المعلومات ، والمكاتب القانونية ، ووحدات الشرطة والأمـــن ، ومراكز الإتصالات ، ومكاتب الإستشارات ، وهيئات وشركات السياحة، والمنشآت الفندقية ، وهيئات البريد ، ومراكـــز الصيانـــة ، وهيئـــات الإعلام ... وغيرها .

كذلك تتميز منظمات الخدمات بأن عملاءهـــا يحصلـــون علـــى يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها ، بل ويشاركون فـــي إنتاجــها مشاركة مباشرة ، ولا يمكنهم إمتلاك ما يحصلون عليه من خدمـــات ، وتخزينها وإســـتهلاكها بـــالمعنى الإقتصـــادي . بالإضافـــة إلـــى أن المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تنميطها ؛ فهي دائما متغـــيرة ومتنوعة لإرتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء .

وتتميز المنافسة التي تواجها منظمات الخدمات بكونها منافسة شديدة الحدة ، ومعدل التقليد فيها مرتفع . كما وأن الميزة التنافسـية النسبية في تلك المنظمات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامـــل ثلاثـــة رئيسية :

١- درجة تميز الكوادر المتاحة من القادة والعـــاملين الذيـــن يعتمد عليهم بناء ، والحفاظ على وتدعيم العلاقـــات المســتمرة مـــع العملاء ويؤثرون فيهم .

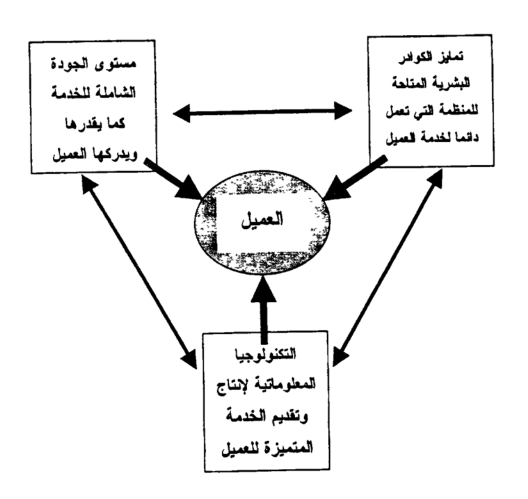
٢- مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقدرهـــا العمـــلاء ، وليس كما يراها مقدم الخدمة ؛ فمستخدم الخدمة هو "السيد المطلـــق Absolute Master" لسوقها .

٣- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء ، واستخدامهم لها .

ونلاحظ أن تلك العوامل الثلاثة كلها تدور حول محور واحد رئيسي هو "العميل The Client" ؛ وهذا في الواقع هو ما تتنافس عليه منظمات الخدمات - شكل (٤/١) .

شكل (٤/١)

محور وعوامل المنافسة في صناعة الخدمات



سادسا - البدائل الإستراتيجية لمنظمات الخدمات :

تواجه منظمات الخدمات أربعة بدائل إستراتيجية رئيسية ؛ عليها أن تختار من بينها البديل الذي سيحكم صنع قراراتها ، وتنفيذها.

وهذه البدائل هي :

١-إستراتيجية الجودة الفنية للخدمة Technical Quality .

٢-إستراتيجية السعر الذي تعرض به الخدمة Price .

٣-إستراتيجية الطابع المميز للخدمة Image .

٤-إستراتيجية المزيج الخدمي Service Mix .

يعني الأخذ بإستراتيجية "الجودة الفنية Technical Quality" للخدمة أن يصبح حجر الأساس لكل أنشطة المنظمة هو تطوير والحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة ؛ ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحل الفني Technical Solution المتميز الذي تحققة الخدمة للعملاء دون إعتبار للسعر .

أما الأخذ بإستراتيجية "السعر Price" فيعني أن يصبح سعر تقديم الخدمة هو العامل الأساسي للتمايز التنافسي للمنظمة . ورغم أهمية السعر بالنسبة لبعض قطاعات العملاء ، إلا أن الاعتماد عليه لا يحقق أهداف المنظمة إلا في الأجل القصير . فإستخدام السعر المنخفض كأساس لجذب العملاء لا يساعد المنظمة على بناء علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء ؛ خاصة إذا ما تحولت المنافسة إلى حروب سعرية بين المنافسين بغض النظر عن جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

ويعني الأخذ بإستراتيجية "الطابع Image" توجيه جهود المنظمة نحو بناء طابع مميز للخدمة المقدمة للعملاء من خلال الحملات الترويجية المكثفة . ورغم أن هناك ميزة ظاهرة لهذه الإستراتيجية - فهي تتساوى مع إستراتيجية السعر في أثرها السلبي - إذا لم يكن الطابع حقيقيا ، ويعكس مستوى متميز من الجودة .

وأخيرا - يعني الأخذ بإستراتيجية "المزيج الخدمي Service Mix" أن تركز المنظمة على خلق مزيج متميز من الخدمات يهدف بالدرجة الأولى إلي دعم العلاقات مع العملاء وتنميتها . وتحقق هذه الإستراتيجية ليس فقط التميز في خدمات المنظمة وخلق قيمة مضافة للعملاء ، ولكن أيضا إبعاد المنافسين عن مجال العلاقات التي قامت المنظمة ببنائها مع عملائها .

وكقاعدة عامة - يكون على المنظمة دائما إختيار البديل الإستراتيجي الذى يحقق لها في النهاية علاقات متواصلة ودائمة مع العملاء ؛ وهذا الأمر قد يستلزم إختيار مزيج من أكثر من بديل إستراتيجي واحد يمكن المنظمة من تقديم حزمة خدمات متوازنة بجودة فنية متميزة وسعر تنافسي .

سابعا - مفهوم "جودة الخدمة Service Quality" :

يتأثر مفهوم جودة الخدمة بكيفية إدراكها وتقدير قيمتها بواسطة عملاء المنظمة . ومتى تفهمت الإدارة العليا في المنظمة لكيفية تقدير العملاء للجودة ، فيمكنها تحديد إستراتيجية إدارة تلك

التقديرات Managing Evaluations ، والتأثير فيها ، وتوجيهها إلى ما يحقق أهداف المنظمة .

ويقول ك. جرونروس (١٩٩٠) C. Gronroos أن للجودة الشاملة Total Quality كما يدركها العملاء في مجال الخدمات أبعاد أربعة رئيسية :

١-البعد الفني للجودة المدركة The Technical Dimension.

٢-البعد الوظيفي للجودة The Functional Dimension.

٣-بعد الطابع The Image Dimension.

٤-بعد العملاء الآخرين Others' Dimension.

ويقصد بالبعد الفني لجودة الخدمة "جودة الخدمة ذاتها" ؛ أما البعد الوظيفي فيقصد به " الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل" . ويقصد ببعد الطابع "الصورة التي يتلقاها العملاء عن المنظمة وما تقدمه من خدمات" ؛ ويقصد ببعد العملاء الآخرين "طريقة ونتيجة تقييم عملاء المنافسين لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة " . ويوضح الشكل (١/٥) تصورنا للعلاقة بين الأبعاد الأربعة للجودة الشاملة في مجال الخدمات .

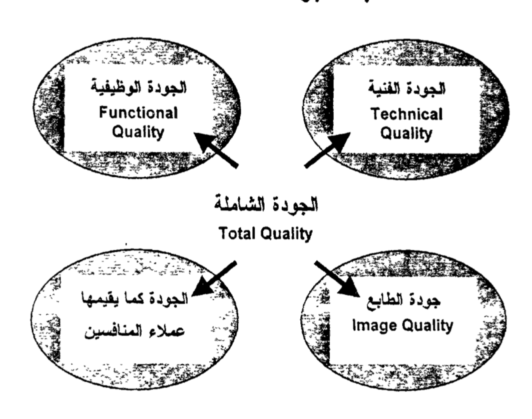
ومن الضروري هنا التمييز بين ثلاثة مصطلحات متعلقة بالجودة : (١) الجودة المتوقعة Expected Quality ؛ (٢) الجودة المجربة Experienced Quality ؛ (٣) الجودة المدركة Perceived Quality .

فالجودة المتوقعة تعني ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة المقدمة اليهم . هذه التوقعات تتأثر بعوامل أربعة رئيسية: (١) مزيج الإتصالات التسويقية Marketing Communications (كالحملات

الترويجية وأنشطة العلاقات العامـــة) ؛ (٢) حاجــات العمـــلاء ؛ (٣) الطابع Image ؛ (٤) الوعود التي يقدمها ويعلن عنها ويلتزم بها مقــدم الخدمة Words-of-Mouth .

شكل (١/٥)

أبعاد الجودة الشاملة للخدمة

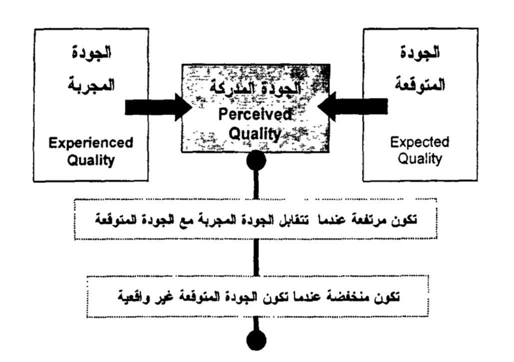


أما الجودة المجربة فهي الجودة التي يشعر بها العميل أثنـــاء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة At the Moment of Truth ؛ ويؤثــر فيها عاملين : (١) الجودة الفنية ؛ (٢) الجودة الوظيفية.

أما الجودة المدركة فتعرف بأنها الجودة التي يقدرها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة ، والجودة المجربة . فإذا كانت الجودة المتوقعة غير واقعية Unrealistic (عندما تكون الجودة المتوقعة أعلى من المجربة) فتكون الجودة المدركة منخفضة ؛ بينما تكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المتوقعة - ويوضح الشكل (٦/١) العلاقة بين تلك المفاهيم الثلاثة .

شكل (٦/١)

العلاقة بين الجودة المتوقعة والمجربة والمدركة



ثامنا- خصائص صناعة الخدمات :

تتميز صناعة الخدمات بعدد من الخصائص أهمها :

١-أنها صناعة تنتج منتجات غير ملموسة تتشكل نتيجة لتصرفات التي تحدث عند لحظة الإتصال المباشر بين العميل ومنتج الخدمة أو من يمثله . لهذا فما تنتجه من الصعب تنميطه ، وهي بذلك تتشابه مع الصناعات حسب الطلب Job-Order Industries وتخضع لإقتصادياتها .

٢-أنها تعد من الصناعات ذات الكثافة النسبية لرأس المال Capital Intensive فهي تستلزم استثمارا كثيفا في الأصول وفي تكنولوجيا انتاج وتقديم الخدمة ؛ وفي ذات الوقت تعتمد على تشغيل الكوادر البشرية عالية التأهيل القادرة على الإستمرار في تقديم جودة متميزة ، وفي بناء والحفاظ على وتنمية علاقات مستمرة مع العملاء .

٣-أن جودة ما تقدمه منظمات هذه الصناعة لعملائها وفعالية أدائها يتوقف علي قدرة العاملين فيها (أفرادا وجماعات) علي التصرف الحر في المواقف المختلفة التي يواجهون فيها عملاء متباينون .

٤-أن ردود أفعال عملاء هذه الصناعة تكون فورية ومؤثرة ؛ ليس على حاضر المنظمة فقط ، ولكن أيضا على مستقبلها وقدرتها على الربحية والإستمرارية .

٥-أن نمو منظمات الخدمات غالبا ما يكون نموا عضويا Organic ذاتيا ؛ وذلك للحفاظ على تميز ذاتيتها .

٦-أن لهذه المنظمات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية :

١/٦- اتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة .

٢/٦- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة .

٣/٦- أن تؤخذ "جودة الخدمة" على أنها محور رئيسي يجب الإنتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المنظمة .

٤/٦- النظر إلى عملاء المنظمة ليس على أنهم هدف لإتمام صفقات البيع ؛ ولكن لكونهم أطراف في علاقات مع المنظمة من الضروري الحفاظ عليها وتنميتها دائما .

٥/٦- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل من العملاء والعاملين .

٧-أن هناك دائما عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة من الخدمات تتميز بقصر دورة حياتها .

٨-أن الغرض الرئيسي من إستخدام التكنولوجيا الحديثة في هذه المنظمات هو تخطي الفجوة بين المنظمة وعملائها ، وتدعيم العلاقة المستمرة معهم .

٩-أن ما يتطلع اليه عملاء تلك المنظمات دائما هو الحلول المبتكرة لإشباع حاجتهم ؛ وليست الإعتبارات الفنية للخدمة التي تقدم لهم في حد ذاتها .

مفهوم الربح في مجال الخدمات

ينشأ الربح وينمو في مجال الخدمات نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها : (١) نمط إدارة "العلاقات مع العملاء" والتي تعد الأصل الأكثر أهمية The Most Crucial Asset الذي تتمحور حوله دائما جهود الإدارة في منظمات الخدمات ؛ (٢) نمط التطوير الإبتكاري في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة للعملاء ؛ (٣) أنماط كوادر الموارد البشرية العاملة في منظمة الخدمات ، ومستوى خبراتها ومعارفها عن أبعاد مزيج الخدمة. وتتفاعل هذه العوامل لتشكل معادلة جديدة للربح في منظمات الخدمات؛ وتلك العوامل هي محور إهتمامنا في هذا الفصل .

أولا- أهمية الابتكار في مجال الخدمات:

تحتاج نظم إدارة الخدمات إلى التجديد والإبتكار بصفة مستمرة نتيجة للعديد من العوامل أهمها :

١- <u>عوامل أو قوى داخل المنظمة</u> :

١/١-الحاجة المستمرة إلى تطوير نمط مساهمة العملاء .

٢/١-ظهور مجالات جديدة لإستغلال الطاقة الإنسانية.

٣/١-تغير دور منظمات الخدمات من وجهة نظر الإدارة .

٤/١-التقادم السريع في نظم إنتاج وتقديم الخدمات .

١/٥-الحاجة المستمرة إلى الإنتشار والتوسع .

١/٦-الحاجة إلى التمتع بمزايا وفورات الحجم.

٢-عوامل أو قوى من خارج المنظمة :

٢/١-ظهور قيم جديدة في مجتمع العملاء .

٢/٢-ظهور أنماط جديدة للحياة في المجتمع .

٢/٣-ظهور مشاكل جديدة دائما في المجتمع .

٢/٥-الحاجة المستمرة لمستويات أعلى من الجودة .

٢/٦-إتساع نطاق ونوعية وشدة المنافسة .

ولعل بعض الأمثلة توضح لنا أثر تلك العوامل في تفعيل دور الحاجة الدائمة للإبتكار والتحديث في مجال الخدمات .

فعلى سبيل المثال كنتيجة لتعدد وتنوع مشاكل خدمات البريد التقليدية ابتكرت خدمات البريد السريع Express Mail ، وخدمات توصيل البريد إلى باب المرسل اليهم DHL Services . ومع إبتكار هذه الخدمة ، ظهرت خدمة التأمين على البريد ، وظهرت أدوار جديدة New Role Sets لرجل البريد .

بالمثل عندما تعذر السفر لتلقي التعليم خارج الدولة ، إبتكرت أنماط جديدة للتعليم عن بعد Distance Education ؛ ومع التقدم في تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن الحصول على التعليم من خلال شبكات الإنترنت Internet Education .

كذلك نتيجة لمشاكل وأخطار نقل البضائع بحرا في الناقلات التقليدية وإرتفاع أسعارها بسبب إرتفاع نفقات التشغيل ، ظهرت خدمات النقل بالحاويات لتحقيق الأمان للبضائع ورفع كفاءة تشغيل الناقلات .

إيضا عندما واجهت مطاعم الخدمة السريعة مشكلة توفير المواقف لعملائها ، إبتكر القائمين على إدارة تلك المطاعم أسلوب تقديم الخدمة والعميل داخل سيارته Drive-in Services .

وعندما أثرت نظم عمل البنوك والمعاملات البنكية بواسطة الشيكات التقليدية سلبا على حركة الإقتصاد ، إبتكرت إدارات البنوك خدمة بطاقات الإئتمان Credit Card Services كوسيلة لتسهيل التعامل وتنشيط المعاملات .

والملاحظ المدقق يستطيع أن يكتشف العديد من الإبتكارات التي ظهرت في مجالات صناعة الخدمات في العقد الأخير من القرن العشرين؛ والتي تفوق في معدلها معدل الإبتكارات في مجالات صناعة المنتجات المادية .

ثانيا - مصدر الربح في مجال صناعة الخدمات:

تتولد الأرباح في منظمات الخدمات من التشغيل الفعال لمنظومة علاقاتها مع عملائها . وقد تبلورت أهمية هذا الأصل غير الملموس The Intangible Asset في توليد الربح نتيجة لعدة عوامل :

٢/١-تأثر الطلب على الخدمات بكمية ونوعية المعلومات التي يمكن أن يوفرها منتج الخدمة لعملائه .

٢/٢-تأثر الأسعار في مجال الخدمات بمحتوى المزيج المقدم للعملاء ، وبكيفية تعرفهم عليه من خلال الإتصالات التي يتولى المبادرة فيها منتج المزيج .

٣/٢-ظهور أهمية خدمات ما بعد الإستخدام ؛ والتـي تـتركز حول خلق استمرارية في العلاقات مع العملاء بهدف بناء ولاء العملاء للخدمة ، وتحولهم إلى مسوقين غير رسميين لها .

٤/٢-أهمية تصميم حزمة الخدمات طبقا لحاجـات العميـل ؛ والتي قد تتغير من فترة إلى أخرى ولا يمكن التعرف على هذا التغيير إلا من خلال العلاقات المستمرة مع العملاء .

٥/٢-إنتشار فكرة أن "العميل هو سيد السوق دائمـا" في مجال الخدمات .

من كل هذا تظهر أهمية بنـاء ، والحفـاظ علـى ، وتدعيم منظومة العلاقات الدائمة مع العملاء بهدف ضمان إسـتمرار تحقيـق الربح في الأجل الطويل .

ثالثا - دور الكوادر البشرية المتميزة في مجال صناعة الخدمات:

يتوقف نجاح وفعالية المنظمات العاملة في مجـال الخدمـات بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في إستقطاب وتشغيل وتنمية كـوادر متميزة قادرة على التنفيذ الفعال لمنظومة العلاقـات المسـتهدفة مـع العملاء . تلك الكوادر يجب أن تكون مسـلحة بمعـارف ومـهارات تسويقية وفنية رفيعة المستوى عن المزيج الخدمى وأبعاده ومحتواه ، ولديها الولاء والقدرة على التعامل مع العملاء بسهولة وصدق دائما .

لكل هذا تحتل تنمية الكوادر البشرية اهتماما إستراتيجيا مـن إدارة منظمات الخدمات ؛ و يجب اعتبار الإنفاق عليـها "اسـتثمارا" للمسقبل An Investment for the Future ، وليس مجرد عنصر تكلفـة

عن نشاط حاضر تكون نتائجه فورية . كما يعتبر ما لدى المنظمة من "الكوادر البشرية المتميزة" أصلا من الأصول "غير المرئية" Invisible المؤثرة على ربحية المنظمة وإستمراريتها ؛ والتي يجب الحفاظ عليه وصيانته بكل الطرق والوسائل .

هناك بعدان رئيسيان يحكمان إدارة الكوادر البشرية في المنظمات العاملة في مجال الخدمات :

١-البعد الخاص بالاستقطاب والاختيار الصحيح للكوادر المتميزة من قطاعات العمالة المحتملة في البداية .

٢-البعد الخاص بتدريب وتنمية مهارات الكوادر المتاحة والحفاظ عليها .

<u>وكقاعدة عامة أولى</u> - يكون ضروريا عند استقطاب وإختيار الكوادر البشرية أن يكون هناك اتساق بين الحاجات والأهداف الشخصية لمن يتم إختيارهم ، وبين أهداف وطبيعة المهام والأنشطة التي سيكلفون بها في المنظمة . ويترتب على ذلك أن يصبح ضروريا الاهتمام بالاختيار الصحيح لقطاع الكوادر البشرية المتاح في سوق العمالة ، والذي سيتم الاستقطاب منه .

<u>وكقاعدة عامة ثانية</u> - يكون ضروريا بعد إختيار الكوادر المناسبة أن تخطط المنظمة بعناية لتنمية معارف تلك الكوادر ، وإثراء مهاراتها ليس فقط بالنسبة لتقنيات العمل في المنظمة ، ولكن أيضا بالنسبة لمهارات التعامل والتفاعل مع العملاء . كما وأنه من الضروري أيضا الإهتمام بتصميم نظم فعالة لتدعيم وتحفيز الكوادر المدربة على التنمية الذاتية المتواصلة .

رابعا- دور العميل في مجال صناعة الخدمات :

يظهر العميل The Client في مجال الخدمات مرتين :

١-مرة كمستخدم للخدمة As a Customer or a User في قطاع السوق المستهدف الذي تخدمه المنظمة .

٢-ومرة كمساهم في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة .

ويترتب على هذا الظهور دورين متكاملين للعميل في العلاقة مع منظمة الخدمات ؛ هذا التكامل نابع من حقيقة أن المقيم الأول والأخير للخدمة سيظل دائما العميل .

ورغم قدم مفهوم دور مساهمة أو مشاركة العميل في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة ؛ إلا أنه قد حظي في العقدين الأخيرين بإهتمام ملحوظ من علماء الإدارة والمفكرين حتى أن أ. توفلر (١٩٨٠) A.Toffler إستحدث مصطلحا يصف به هذا الدور هو Prosumer (مشتق من كلمتي المنتج PROducer والمستخدم conSUMER) كنتيجة لتبلور ظاهرة التكامل بين الإنتاج والإستهلاك (أو الإستخدام) . أما "لف لوك" و "يانج" (١٩٧٩) Lovelock and Young فقد ناديا بأن الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة وتفعيل دور العميل في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية في مجال الخدمات ؛ حيث تكون السمة المميزة هي ارتفاع معدل التكلفة بسرعة أكبر من معدل زيادة الإنتاجية . ويضيف زيليني (١٩٧٨) Zeleny أن تلك السمة هي التي دفعت منظمات الخدمات الكبيرة خلال العقد الأخير من القرن العشرين إلى الأخذ بمفهوم "الخدمة الذاتية Self-service" (والتي يكون دور العميل فيها هو الأكبر) -كبديل وحيد لمواجهة

مشكلة إنكماش معدل نمو الإنتاجية ، والإرتفاع المستمر في معدل التكلفة في مجالات الخدمات .

ومع تكامل بعدي دور العميل كمستخدم وكمشارك في نظامي إنتاج الخدمة وتقديمها - تظهر الأهمية القصوى للإدارة الفعالة لمنظومة المواجهة بين العميل ومنظمة الخدمات (أو منظومة العلاقات بينهما) . ويمكننا تصور أن تتحقق العلاقات المحتملة بين العميل ومنظمة الخدمات من خلال عنصرين رئيسيين :

(١)أفراد People (العميل ذاته أو ممثل منظمة الخدمة) .

(٢)آلات Equipment (أجهزة أو معدات مملوكة للعملاء أو لمنظمات الخدمات) .

ويوضح الشكل (١/٢) منظومة العلاقات المحتملة بإفتراض أن العنصرين متوافرين لدى كل من العميل ومنظمة الخدمة .

شكل (١/٢)

منظومة العلاقات بين منظمة الخدمات وعملائها

العملاء / منظمة الخدمات	أفراد People	أجهزة ومعدات Equipment
أفراد People	(أفراد/ أفراد) خدمات التدريب وتنمية المهارات	(أفراد/ أجهزة) خدمات الإصلاح والصيانة
أجهزة ومعدات Equipment	(أجهزة/ أفراد) خدمات الصراف الآلي	(أجهزة/ أجهزة) خدمات غسيل السيارات أوتوماتيكيا

كما يمكن تصور مجموعة أخرى من العلاقات المحتملة من خلال المنظومة التي تربط بين أنماط ووظائف مشاركات العملاء (لانجيرد وزملاءه ١٩٨١ .Langeard et als ، تشيس ١٩٧٨ Chase ، لوف لوك ويلنج ١٩٧٨ Lovelock and Young)؛ كما يوضحها الشكل (٢/٢) .

شكل (٢/٢)

منظومة أنماط ووظائف مشاركات العملاء

نمط المشاركة / الوظيفة	مادي Physical	ذهني Intellectual	عاطفي Emotional
تحديد مواصفات الخدمة	خدمات الرعاية الصحية	خدمات الاستشارات خدمات الإعلان	خدمات الإسكان الخاص
إنتاج الخدمة	مجال اخدم نفسك في المطاعم	خدمات الاستشارات	
مراقبة جودة الخدمة	الخدمات التي تتم أمام العميل		خدمات الإسكان الخاص
الحفاظ على طابع الخدمة	خدمات المكتب الأمامي في الفنادق		
تطوير الخدمة	خدمات التعليم	خدمات الاستشارات خدمات التعليم	
التسويق للخدمة	جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات

وفي جميع الحالات السابقة - من الضروري على منظمة الخدمات عند إختيارها لنمط ووظيفة مشاركة عملائها في نظامي إنتاج وتقديم خدماتها - أن تتخذ قرارا فيما يختص بتمكين Enabling أو عدم تمكين Relieving العميل من المشاركة ؛ فإذا قررت أن يكون لـه دوره الفعال والمؤثر فعليها توفير الآليات والوسائل والمعارف الأساسية التي تمكنه من ممارسة دوره .

ويقودنا التحليل هنا إلى أهمية فهم أبعاد السوق المستهدف في مجال الخدمات The Service Target Market . فالسوق المستهدف للخدمة (أو قطاع السوق The Market Segment الذي يجب أن توجه اليه جهود منظمة الخدمات) لا يعرف فقط "بحاجات ورغبات" العملاء المستهدفين ؛ ولكن أيضا بمدى إستعدادهم للمشاركة في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة Their Willingness to Participate ، ونمط المشاركة الملائم لقدراهم ومعارفهم Their Participation Styles . ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة (الحاجة ، والإستعداد ، والنمط) يمكن تقدير إحتمال مدى الولاء المتوقع من السوق المستهدف ؛ فكلما كان مستوى الولاء المتوقع عاليا ، كلما كان إحتمال النجاح كبيرا .

في ختام هذا الفصل - من الضروري التركيز على أهمية جعل الخدمة تبدو وكأنها شخصية لكل عميل Individualizing the Service حتي يمكن خلق الشعور لدى العميل بأن الخدمة تنتج وتقدم خصيصا له ؛ ومن ثم بناء اللبنة الأولى لخلق ولائه لها . ويجب أن نميز هنا بين فئتين من العملاء : (١) العميل الشخصي ؛ و (٢) العميل المعنوي. فيقصد "بالعميل الشخصي" قطاع العملاء الذين قد يكونون أفرادا أو جماعات ؛ أما "العميل المعنوي" فيقصد به المنظمات

التي تتلقي الخدمة بصفتها المعنوية كمنظمة . ولا شك أن تشخيص الخدمة يكون أسهل في حالة "العميل المعنوي" ؛ بينما يكون صعبا في حالة "العميل الشخصي" . فمن العسير - إن لم يكن مستحيلا - تصميم مزيج خدمى مستقل لكل فرد أو لكل جماعة ؛ وإلا فاقت التكلفة العائد بفارق يتعذر تعويضه لأن قرار العميل الشخصي لا تحكمه فقط جودة الخدمة أو مستواها ، ولكن أيضا مدى توازنها مع السعر الذي سيدفعه مقابل إستخدامه لها، والتمتع بمنفعتها .

الباب الثاني

العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات

الفصل الأول : عملية التخطيط في مجال الخدمات

الفصل الثاني : عملية التنظيم في مجال الخدمات

الفصل الثالث: عملية القيادة في مجال الخدمات

الفصل الرابع : عملية الرقابة في مجال الخدمات

مقدمة

رغم أن جميع المنظمات تشترك في حتمية ممارستها للعمليات الإدارية الرئيسية (التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة) ؛ إلا أن منهجيات وأساليب تأدية تلك العمليات سوف تختلف من منظمة إلى أخرى ، ومن مجال نشاط إلى آخر . وهذه الحقيقة هي التي دفعتنا إلى تناول منهجيات وأساليب ممارسة العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات كمحاولة للكشف عن أبعاد ما يميزه عن مجالات النشاط الإنساني والاقتصادي الأخرى .

وسوف نتناول العمليات الإدارية الأساسية في الفصول الأربعة لهذا الباب على مرحلتين : الأولى - نتعرض فيها بإيجاز للمفاهيم الأساسية لكل عملية ، والتي تشترك فيها جميع المنظمات مهما كانت مجالات أنشطتها ؛ والثانية - نتعرض فيها للمنهجيات والأساليب التي تتميز بها منظمات الخدمات في ممارستها لتلك العمليات .

عملية التخطيط في مجال الخدمات
Planning in Service Firms

أولا - ماهية التخطيط :

يتضمن تعرضنا لماهية التخطيط أبعاد أربعة :

١-طبيعة التخطيط.

٢-التخطيط كعملية إدارية.

٣-التخطيط كفلسفة.

٤-التخطيط كهيكل.

١/١ - طبيعة التخطيط Nature of Planning " : ويقصد بها خصائصه العامة المتعارف عليها - وهي :

أ -يختص التخطيط بالمستقبل The Future : بمعني أنه يتعامل مع مستقبلية القرارات التي تتخذ في الحاضر .

كما أن ذلك يعني أيضا أحد أمرين أو كلاهما :

أ /١-أن التخطيط يعتني بالتصرفات المستقبلية البديلة المتاحة للمنشأة في الحاضر؛ أي بالمحيط المستقبلي الذي تنعكس فيه القرارات التي تتخذ اليوم .

أ /٢-أن التخطيط يختص بعلاقات الأسباب والنتائج المتوقع حدوثها نتيجة لما يتخذ من قرارات في الوقت الحاضر .

وعلي ذلك فإن التخطيط يتضمن تقديرا للتغيرات التــي يتوقــع حدوثها في المستقبل (فرصا كانت أو تحديات) والإستعداد لإقتنـــاص الإيجابي منها وتجنب سلبياتها .

٢/١ -<u>التخطيط كعملية</u> As a Process : بمعنى أنه يتضمـــن مجموعة متتابعة من الخطوات :

أ -تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها في المستقبل.

ب-تعريف الإستراتيجيات والسياســات والخطــط التفصيليــة البديلة اللازمة لتحقيق الأهداف .

ج-بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سيتم تنفيذ الخطط.

د-تصميم نظم الرقابة التي ستوفر للمنشأة المعرفــة اللازمــة للتأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها بالصورة التي رسمت عليها.

هـ-تعديل وتطوير الخطط طبقا لنتائج التنفيذ التــي تكشــفها عملية الرقابة وعملية التغذية العكسية The Feedback Process.

بالإضافة إلى ما تتضمنه "عملية" التخطيط من خطوات ، فــهي في حد ذاتها عملية مستمرة تستلزم بالضرورة توافر قدر من المرونــة بحيث يمكن تطوير الخطط لتحقيق أقصي فعالية في إطـــار الظــروف المحيطة وبأقل آثار سلبية مترتبة علي التطوير .

٣/١-التخطيط كفلســفة As a Philosophy (ولكــن ليــس بالمعني الحرفي لها) : بمعني أنه سلوك أو نمط للتفكير . فـــالتخطيط بالضرورة يستلزم التلقائي في التصرف لمواجهة المســتقبل والإلــتزام بالتخطيط المستمر والمنظم كجزء رئيســي مــن العمليــة الإدارية . فالتخطيط يجب قبوله كجزء من مناخ المنشأة وهو ضرورة لصحتها .

٤/١-التخطيط كهيكل As a Structure : يتضمن أن هنـــاك هيكلا يضم كل أنواع الخطط المرسومة - أي أنه يتضمن :

أ -مجموعة متكاملة من الخطط لكل أوجه نشاط المنشأة عـــن فترة في المستقبل .

ب-إطار داخلي يربط بين كل الخطط الوظيفية للمنشأة بحيـــث تهدف كلها إلي تحقيق هدف المنشأة النهائي .

وبذلك تكون كل الخطط مبنية علي فروض عامة محددة عـــن المستقبل المتوقع للمنشأة ، وأيضا تكون كل الخطط الفرعية فـــروض عامة محددة لبعضها .

وبصفة عامة ، لا يمكن الإدعاء بأن هناك إطار متكامل يضـــم كل العلاقات المتناسقة تماما بين كل الخطط فهناك دائما حـــدود للدقـــة والإمكانات تحكم درجة التكامل؛ لعل أهمها عنصر الزمـــن The Time Element ؛ فكلما طالت فترة التخطيط كلما قلت درجة الدقة والتفـــاصيل التي يمكن تضمينها في هيكل الخطط . لذلك يـــري البعـــض ضـــرورة تقسيم هيكل التخطيط إلي مجموعات أو قطاعات ثلاثة رئيسية :

١- الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل .

٢- الخطط والبرامج متوسطة الأجل .

٣- الخطط التفصيلية قصيرة الأجل والميزانيات التقديرية.

ثانيا-التمييز بين التخطيط والخطط Planning versus Plans :

رغم أنه كثيرا ما يختلط مصطلحي "التخطيط" و "الخطط" إلا إنهما يختلفان إختلافا أساسيا . فالتخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية إدارية . وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلي تحقيقه . أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري ، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية ؛ والخطة هي أيضا التزام باتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل .

ويهمنا هذا التمييز لأن هناك الكثير من المديرين الذين يقومون بالتخطيط إلا أنهم لا ينتهون إلي خطط مرسومة ومحددة للتصرفات في المستقبل . وهنا يصبح جهد التخطيط بلا معنى أو قيمة . كذلك فالمديرين الذين لا يقبلون أهمية التخطيط ، ولا يمارسون أنشطته الفرعية المختلفة - لا يستطيعون الإدعاء بأن لديهم خطط لمواجهة المستقبل ، ومن ثم تنتفي عنهم قدرتهم علي الإدارة .

من ناحية أخري ، فإن عنصر المرونة الذي عرضنا له هو جزء من عملية التخطيط وليس من الخطط ذاتها . فالمرونة تعني إمكانية التطور والتعديل بأقل نتائج سلبية ممكنة لمواجهة التغيرات غير المرئية في الحاضر والتي يمكن أن تظهر في المستقبل .

وعلي ذلك فالإدعاء بأن هناك خطط مرنة وخطط غير مرنة ينطوي علي الفشل في التميز بين التخطيط والخطط ؛ فالمرونة جزء من عملية التخطيط الجيد وليست صفة في الخطط.

ثالثا - أبعاد التخطيط والخطط Dimensions of Planning & Plan :

للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية ؛ ومن ثم تكون هنـــاك نواتـــج خمسة رئيسية تتكون من مجموعات من الخطط المتنوعة والمتكاملـــة (أنظر الجدول ١/٢) .

الجدول رقم (١/٢)

أبعاد التخطيط وأنواع الخطط

أبعاد التخطيط	أنواع الخطط المرتبطة بالبعد التخطيطي
التخطيط الوظيفي Functional Planning	خطط لجميع الأنشطة الوظيفية للمنشأة كخطط الإنتاج ، والبحـــوث ، والتســـويق ، والشـــئون الماليـــة ، والموارد البشرية ، ...
التخطيط التنظيمي Organizational Planning	خطط عامة للمنشأة ككل ، وخطط الفروع ، وخطـــط الإدارات ، وخطط المشروعات الخاصة .
تخطيط العناصر Elemental Planning	كرسالة المنظمة ، والأهـــداف ، والإســـتراتيجيات ، والسياسات ، والبرامج ، والميزانيـــات التقديريـــة ، والإجراءات .
التخطيط الزمني Time Planning	كالخطط طويلة الأجل ، والخطط متوســـطة الأجـــل ، والخطط قصيرة الأجل .
تخطيط الخصائص Characteristics' Planning	كالخطط الإقتصاديـــة والخطـــط المكلفـــة ، الخطـــط الرشيدة وغير الرشيدة ، الخطط الرســـمية وغـــير الرسمية ، خطط سهلة التنفيذ وخطط صعبة التنفيذ ، خطط إستراتيجية وخطط تكتيكية ، خطط كمية وخطط غير كمية ، خطط الأهميات القصوى والدنيا ، الخطط المركبة والخطط البسيطة .

رابعا - ما يمكن إعتباره "ليس تخطيطا" :

هناك أربع مفاهيم لا تتعادل في معناها مع معنى التخطيط - هي :

١-التنبؤ Forecasting ليس تخطيطا :

فالتنبؤ هو توقع لأحداث أو لظروف في المستقبل . ورغم أهمية التنبؤ بالنسبة للتخطيط إلا أنه لا يعادله أو يعادل معني الخطط .

وعلي سبيل المثال : من الضروري علي شركات الكهرباء التنبؤ بمعدل نمو السكان في المناطق المختلفة، وحركة الإنشاءات في المباني السكنية في كل منطقة . وإستنادا إلي نتائج تلك التنبؤات يبدأ عمل التخطيط بالإعداد لمواجهة تلك التنبؤات حتي تتحقق أهداف تلك الشركات .

فالتنبؤات هي محددات أو فروض للتخطيط تعطي البداية لعملية التخطيط ، لذلك فهي لا تتعادل معها علي أي حال . فالاكتفاء بإعداد تنبؤات دقيقة عن المستقبل لا يعني القيام بعملية التخطيط .

٢-صناعة القرارات المستقبلية لا تعني التخطيط:

لا يعني التخطيط بأي حال صناعة قرارات تتخذ في المستقبل ؛ ولكنة ينطوي علي صناعة قرارات اليوم لمواجهة ما قد يحدث في المستقبل. فالمشكلة الرئيسية للتخطيط ليست هي ما يجب عمله في المستقبل ؛ ولكن ما يجب عمله اليوم لتحقيق نتائج معينة مرغوبة في المستقبل . فالقرارات المرتبطة بعملية التخطيط يجب أن تتخذ اليوم وليس في المستقبل . من ثم فما يقوم به التخطيط هو تحديد بدائل القرارات وتقييمها في ضوء فروض موضوعة عن المستقبل ؛ وذلك

حتى تتخذ القرارات أو الإستعدادات اليوم لمواجهة ما يتوقع ويحتمل حدوثه في المستقبل .

هناك نقطة أخرى ، وهي أن القرارات التي تتخذ اليوم ستتحقق آثارها في كل من المستقبل القريب والبعيد؛ ولكنها لا تؤجل لحين حدوث الظروف المحتملة أو تحقق النتائج المتوقعة في المستقبل .

٣-<u>محاولة الحد من عنصر الخطر The Risk Element في المستقبل ليست تخطيطا :</u>

فالتخطيط لا يترتب عليه بأي حال منع حدوث الخطر أو الحد منه ؛ فهذا مستحيل ومحاولة تحقيقه قد تكون مدمرة . فالمشكلة الحقيقية التي تواجه المخطط هي مشكلة تفهم وتقدير للخطر الذي قد يواجهه في المستقبل ؛ ومن ثم الإستعداد والتفكير الموضوعي لمواجهته بحيث لا يؤثر سلبا علي تحقيق أهداف المنشأة . وعلي ذلك فالمدير الذي يخطط لا تواجهه مشكلة كيفية منع الخطر ذاته؛ وإنما مواجهة نتائجه السلبية بأقل تكلفة ممكنة .

٤-<u>تجميع الخطط الوظيفية لا يعني تخطيطا :</u>

فوضع الخطط الوظيفية (لمجالات نشاط المنشأة) وتجميعها هي جزء من العملية التخطيطية ، ولكنها لا تعادلها برمتها وأبعادها المختلفة فهناك العديد من العماليات التي تسبق وضع الخطط الوظيفية وكذلك هنالك العديد الذي يسبق والذي يلي مرحلة تجميع الخطط.

خامسا - ديناميكية التخطيط كعملية إدارية :

رغم اختلاف المفكرين والتطبيقين علـــي الوظـــائف الإداريـــة (والتي تتنوع بين أربع وثمان وظيفة) ، ألا أن وظيفة التخطيط هـــي الوحيدة التي اتفقت عليها كل المحاولات . كما وأن التخطيط كوظيفـــة إدارية احتلت أهمية أعظم من كل الوظائف الأخرى . ويرجع الســـبب في ذلك إلي أن جميع الوظائف الأخرى تعتمـــد علـــي ماتنتـــهي إليـــه الوظيفة التخطيطية .

كما تشير العديد من الدراسات عن أهمية التخطيط إلـــي أنـــه بالنسبة لجميع المستويات الإدارية ابتداء من مستوي الإشراف الأول و حتى قمة التنظيم تشغل المهام التخطيطية نسبة تـــتراوح بيـــن ١٥% و٤٠% من إجمالي وقت المديرين . فكل المديرون عليهم أن يخططوا بصورة أو بأخرى إبتداء من التخطيط اليومي والأسبوعي عند أدنـــي المستويات ؛ إلي التخطيط " طويل الأجل " عند قمة التنظيم .

ويعتبر مجال التخطيط من ضمن مجالات الإدارة التي تتعـــرض بدرجة كبيرة للتغير السريع . فمع التغيرات السريعة في تكنولوجيـــا المعلومات والتي حدثت خلال الثلاثون عاما الماضية ؛ تغيرت أساليب ومناهج التخطيط تغـــيرا ملحوظـــا ، وهـــذا يعطـــي التخطيـــط ســـمة الديناميكية.

سادسا – النموذج النظري لمراحل عملية التخطيط :

يوضح الشكل (١/١) تلخيصا للنموذج النظري الـــذي وضعـــه جورج ستاينر G. C . Steiner لهيكل وعمليـــة التخطيـــط الفعـــال لكـــل

المنظمات . ويتميز هذا النموذج بالمرونة ليلائم أي حجم أو نوعية من المنشآت ، ولأي نمط إداري ، ولكل مرحلة من مراحل التخطيط الرسمي المنظم في المنشآت. وينطوي النموذج علي **ثلاث مراحل لعملية التخطيط** :

المرحلة الأول : وهي مرحلة **وضع فروض التخطيط** :
The Setting of Planning premises

وتتضمن :

١/١-تحديد الغرض الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي الأساسي العام .

٢/١-تحديد القيم والأفكار والفلسفة التي تعتنقها الإدارة العليا.

٣/١-تقييم البيئة الخارجية بفرصها وتحدياتها ، وتقييم ملف قدرات المنظمة بما يحتويه من نقاط قوة وضعف .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة **رسم الخطط** :
The Formulation of the Plans

وتتضمن :

١/٢-رسم الخطط الاستراتيجية الرئيسية طويلة الأجل .

٢/٢-تصميم الخطط متوسطة المدى ,

٣/٢-تصميم الخطط والبرامج التكتيكية قصيرة الأجل ، والميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة .

ويرتبط بهذه المرحلة القيام بأنشطة ذهنية ثلاثة رئيسية هي :

١-دراسات التخطيط .

٢-إختبارات جدوى البدائل التخطيطية .

٣-تصميم الهياكل التنظيمية التي سيتم من خلالها وضع الخطط المرسومة موضع التنفيذ .

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة وضع الخطط المرسومة موضع التنفيذ ، ومراجعتها دوريا منذ لحظة بدء التنفيذ :

Planning Implementation

وهي تتضمن :

١/٣-تقييم التنفيذ الفعلي للخطط من بداية التنفيذ.

٢/٣-قياس الإنحرافات (الموجبة والسالبة) عن الخطط .

٣/٣-البحث عن أسباب الإنحرافــات ، والحكـم علــى مبـدئ ملاءمة تلك الإنحرافات للظروف التي أحاطت بالتنفيذ .

في هذه المرحلة أيضا قد يكون ضروريا أن تتـم إعــادة دورة التخطيط كاملة من البداية، ويتم تطوير الخطـــط المرســومة بصفــة مستمرة .

ويميز ستاينر Steiner في نموذجه بيــن كــلا مــن "التخطيــط الإســتراتيجي Strategic Planning " و "التخطيــط التكتيكــي Tactical Planning " (جدول ١/١) ؛ إلا أنه لا يفصلهما ، ويعتبرهمــا نتــاج متكامل لعملية واحدة - هي "عملية رسم الخطط" .

ويرجع السبب في تأكيد ستاينر على أهمية التمييز بين التخطيــط الإستراتيجي ، والتخطيط التكتيكي إلى :

١-إختلاف أسلوب رسم الخطط الإستراتيجية عن أسلوب رســم التكتيكات ؛ فالمنهج الإبتكاري يكــون أكــثر أهميــة فــي التخطيــط الإستراتيجي ، بينما تزداد أهمية المنهج الكمي في التخطيط التكتيكي .

٢-عدم التمييز قد يؤدي إلى خلـــق الصراعــات والمقاومــة للتغيير داخل التنظيم .

٣-عدم التمييز قد يؤدي إلى خلق مشاكل بين الأخصائيين Staff والمنصبين Line في الإدارة ؛ وذلك لإختلاف إهتمامات كل منهما.

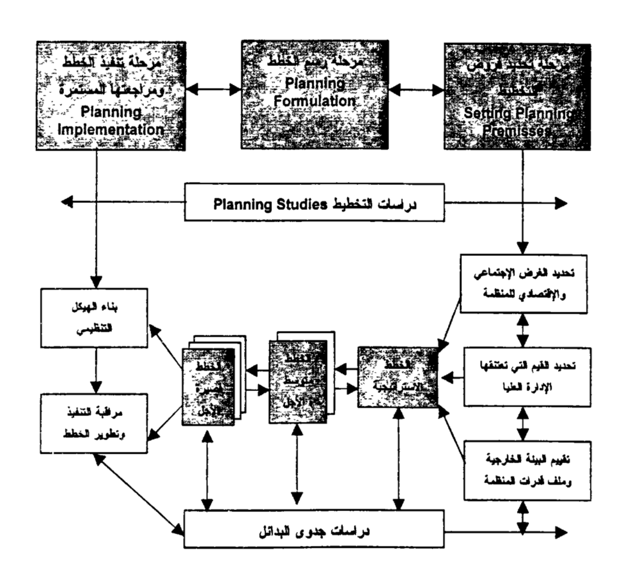
٤-عدم التمييز قد يخلق تصورا خاطئا لدى من يقومون بالتخطيط التكتيكي ، فيقومون بالتخطيط الإستراتيجي بدلا منه بافتراض أنهما شيء واحد ؛ والعكس صحيح .

٥-عدم التمييز دائما ما يؤدي إلي صعوبة ربط التخطيط الإستراتيجي بالتكتيكي خاصة رغم إعتماد كل منهما عل الآخر .

بالإضافة إلى تمييز ستاينر بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي ، فإنه أيضا يميز بين التخطيط والرقابة . ويرى أن التمييز بين التخطيط والرقابة على أساس أن الرقابة هي عملية التأكد من أن الأداء الفعلي جاء مطابقا للخطط ، بينما التخطيط هو عملية تحديد الأهداف والأساليب والمعايير التي يجب أن يقاس ويقيم عليها الأداء ؛ هذا التمييز - رغم وضوحه - إلا أنه لم يميز بينهما بطريقة صحيحة. ففي رأيه أن الرقابة مثل التخطيط لها معاني مختلفة بإختلاف المستوى التنظيمي الذي تمارس عنده ؛ ففي المستويات العليا -حيث يتم التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل - تختلف عملية التخطيط بطريقة قاطعة عن عملية الرقابة . بينما عند المستوى التنظيمي الذي ترسم عنده الخطط متوسطة وقصيرة الأجل - تتشابك وتتداخل العمليتان بحيث يصعب الفصل بينهما .

شكل (١/١)

نموذج ستاينر G.C.Steiner للتخطيط



(المصدر : تصور معدل للمؤلف للنموذج الأصلي)

جدول (١/١)

مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي

معايير المقارنة	التميز لكل معيار حسب نوعية التخطيط	
	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التكتيكي
المستوي التنظيمي الذي يمارسه	قمة التنظيم	المستويات الأدنى
مدى الإنتظام والدورية	مستمر ولكن غير منتظم	دوري وبجدول ثابت
أهمية القيم الموضوعية فيه	محدودة	كبيرة
عدد البدائل المتاحة للمخطط	كبير	محدود
عنصر عدم التأكد في التوقعات	كبير	محدود
طبيعة المشكلات التي يتم التعامل معها	غير محددة ومتنوعة	محددة ومتكررة
الحاجة إلى المعلومات	كبيرة وخارجية	محدودة وداخلية
الإطار الزمني للخطط	الأجل الطويل	الأجل القصير
درجة الشمولية	يشمل المنشأة ككل	يخص مجال نشاط محدد
مرجعية الخطط	أصلية	التخطيط الإستراتيجي
درجة التفاصيل في الخطط	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
عدد من يقوم به	محدود	كبير
منظور من يقوم به	أفق متسع	أفق محدود
مدي سهولة التقييم فيه	محدودة	كبيرة
طبيعة الخطط المرسومة	جديدة وجدلية	يرجع فيها للخبرة السابقة
درجة المرونة	عالية	محدودة

سابعا – نموذج تطبيقي لمراحل عملية التخطيط في منظمة خدمية :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الطريقة التي يمارس بها التخطيط في الواقع العملي عامة ، وفي مجال الخدمات خاصة ؛ ومن أمثلة تلك العوامل :

١-الفلسفة الإدارية والنمط الإداري السائد .

٢-حجم المنشأة وتكنولوجيا إنتاج الخدمة المستخدمة فيها .

٣-مدى التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية .

٤-مدى رغبة الإدارة في تطوير أساليب التخطيط المستخدمة .

ورغم أن تلك العوامل قد تؤدي إلى تميز منشأة عن أخرى ، إلا أن تلك الإختلافات لا تعني بالضرورة أن تصبح النماذج التطبيقية في مجال الخدمات منحرفة إنحرافا جوهريا عن النموذج النظري السابق التعرض له ؛ وإلا كان معنى هذا وجود جوانب ضعف أو قصور شديدة في فهم عملية التخطيط وطبيعتها من جانب كل من المنظرين والتطبيقيين . والحقيقة هي أن الواقع العملي قد يفرض أحيانا قيودا على إتباع التطبيقيين للخطوات التي تنطوي عليها النماذج النظرية بذات التسلسل ؛ ورغم ذلك فعناصر العملية التخطيطية تظل كما هي ، ويجب أن تتحقق في مجموعها . وسوف نتعرض في الفقرات التالية لنموذج تطبيقيين شاع استخدامه في مجال الخدمات – على سبيل المثال وليس الحصر ؛ وهو نموذج شركة " أوول ستيت " للتأمين كاحدي شركات الخدمات All State Insurance .

يوضح الشكل رقم (٢/١) الخطوات الرئيسية التي تتبعها الشركة في رسم خططها. ويتضمن هذا النموذج التطبيقي أنواع

التخطيط وخطواته المتتابعة ، وكذلك الأسلوب الذي تتدفق من خلالـــه القرارات بين المديرين.

ورغم وجود بعـــض الاختلافـــات الملاحظـــة - إلا أن هـــذا النموذج التطبيقي يتشابه مع النموذج النظري في مضمونه ومراحلـــه الرئيسية .

<table>
<tr><th>الجهة المسئولة / الخطوات</th><th>رئيس الشركة</th><th>لجنة التخطيط</th><th>راسمي الخطط</th><th>مديري الأنشطة</th></tr>
<tr><td>(١) تحديد مجالات النشاط الواجب التركيز عليها :
١-١ دراسة وتحليل مستقبل الصناعة والظروف الإقتصادية
١-٢ تحديد مجالات النشاط الواجب التركيز عليها مستقبلا</td><td rowspan="5">إعتمـــاد</td><td rowspan="6">مراجعـــة</td><td rowspan="6">إعداد تقرير ومقترحات ودراسات ومراجعات</td><td rowspan="5">تقديم مقترحات ومتابعة تنفيذ وإعداد برامج</td></tr>
<tr><td>(٢) تحديد الأهداف طويلة الأجل :
• على أساس الحصول على حصة معقولة لكل نشاط</td></tr>
<tr><td>(٣) التنبؤ بإتجاهات النمو العادية :
• التنبؤ الإحصائي بإتجاهات النمو الحالية</td></tr>
<tr><td>(٤) رسم الخطط طويلة الأجل :
٤-١ تقييم الفرص لمجالات النشاط
٤-٢ تصمين أفضل الفرص ، ومعدل النمو المتوقع</td></tr>
<tr><td>(٥) رسم وإعداد الخطط السنوية :
٥-١ على أساس نسبة من الخطة طويلة الأجل
٥-٢ إعداد الميزانيات التقديرية السنوية</td></tr>
<tr><td>(٦) مراجعة الخطط طويلة الأجل مع الظروف الجارية</td><td></td><td></td></tr>
</table>

عملية التنظيم في مجال الخدمات

Organizing in the Service Firms

أولا-الهياكل التنظيمية لمنشآت الخدمات:

رغم أن منشآت الخدمات كغيرها من المنشآت التـــي تحتـــاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعني العلمي التقليدي ؛ إلا أن لها أنماطا أكثر شيوعا تتميز بها . ولعله من أكثر تلك الأنماط إنتشـــارا ما هو معروف بنمط "الهيكل المفلطح The Flat Structure" ، و نمـــط "تنظيم المصفوفة The Matrix Structure" .

١/١- نمط الهيكل التنظيمي المفلطح The Flat Structure Type :

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الـــهرمي ؛ إلا أنـــه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيـــه نطـــاق الإدارة واسعا Wide span of Management . ويناسب هذا الـــهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة ، وتكون الأهمية النســـبية للتخصصـــات علـــى ذات المستوى ، وتتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلـــك الفئـــة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائدة فيها .

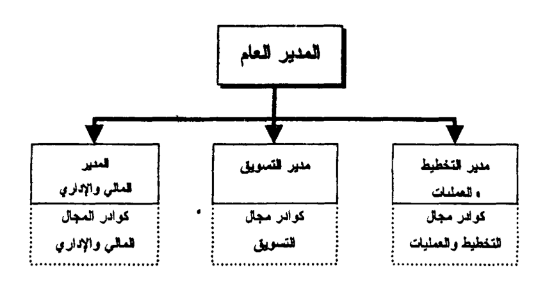
ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطـــوط الســـلطة والإتصـــال الرأسية ، وسهولة الإتصالات الأفقية ؛ ومن ثم التدفق السريع للبيانات

والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عمليـــة إتخاذ القرارات .

ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكـــون أقــل كلفة من الأنماط التقليدية الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١/٣) النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لشركة خدمات .

شكل رقم (١/٣)

النمط التنظيمي المفلطح Flat Structure لشركة خدمات



٢/١ - <u>نمط هيكل المصفوفة</u> The Matrix Structure Type :

لا يعتبر هذا النمط أحد أنماط الهيكل الهرمي التقليدي متعـــدد المستويات ؛ كما وأنه يتميز عن الهيكل المفلطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية في أنه يتضمن هيكلا إضافيا يقـــوم

على فكرة مجموعات المشـــــروعات المؤقتـــة Temporary Project Teams محددة الهدف الزمني . وعلى ذلك يكون لكـــل فـــرد فـــي التنظيم دورين رئيسيين :

١-دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين .

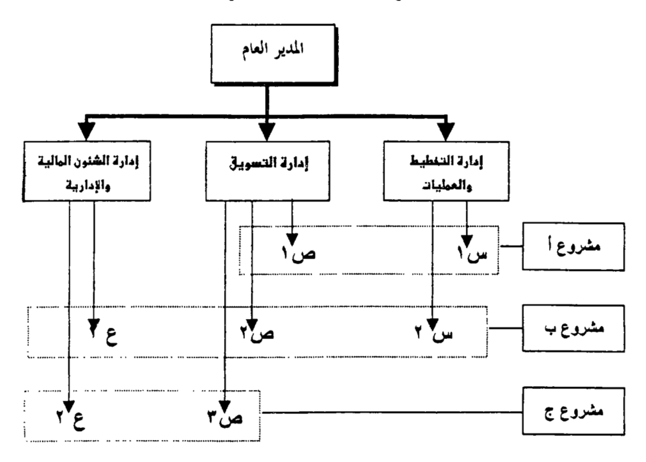
٢-دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلـــف بالإنضمام اليه لحين الإنتهاء من إنجازه .

ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيســـية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخـــلال برنامج زمني محددة له بداية ونهاية متفق عليها . ومن ثم يكـــون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع علـــى حـــدة) تجمع فيه التخصصات المختلفة . وتتوقف فعالية أداء المنشآت التـــي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجمـــاعي ، وعلـــى قدرتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنيـــــة ، وفـــي إطـــار التكاليف المقدرة لها .

وينتشر إستخدام هذا النمط في العديد من منشآت الخدمـــــات ؛ وبصفة خاصة شركات الخدمات الإستشارية ، والخدمـــــات البحريـــة ، والتوكيـــلات التجاريـــة ، وشـــركات الســـياحة Tourism Agencies ومنظموا الرحلات Tour Operators ، وغيرها من المنظمـــــات التـــي لاتقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها . ويوضـــح الشـــكل رقـــم (٢/٣) تصورا لهذا النمط التنظيمي .

شكل رقم (٣/٢)

نمط المصفوفة Matrix Structure لشركة خدمات



ومن الشكل يتضح أن :

٢-فريق عمل المشروع (أ) يتكون من س١ (من إدارة التخطيط والعمليات) ، و ص١ (من إدارة التسويق) ؛ ويكون لـ (س١) دوران - أحدهما دائم في الإدارة التي ينتمي إليها ، والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (أ) لحين إنجازه .

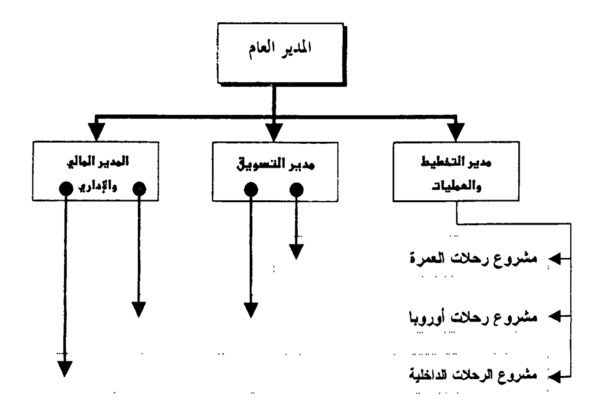
٢-فريق عمل المشروع (ب) يتكون من س٢ ، ص٢، ع١ .

٣-فريق عمل المشروع (ج) يتكون من ص٣ ، ع٢ .

وبصفة عامة - يمكن لمنشآت الخدمات أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي ؛ فتأخذ أولا بالنموذج المفلطح عل أساس التخصص الوظيفي ، ثم تنظم أحد مجالات النشاط المتخصص على أساس المصفوفة . ومن أمثلة ذلك ما تأخذ به العديد من شركات الإستشارات والتوكيلات بأنواعها المختلفة ؛ وبصفة خاصة ما تتبعه شركات التوكيلات البحرية ، وكالات السياحة والسفر، و منظموا الرحلات . فتقسم مجالات النشاط الرئيسية طبقا للنمط الوظيفي المفلطح ، ثم ينظم أحد المجالات طبقا للمصفوفة ؛ ويوضح الشكل (٣/٣-١) نمطا هيكليا لمنظم رحلات سياحية ، والشكل (٣/٣-٢) نمطا لشركة توكيلات ملاحية .

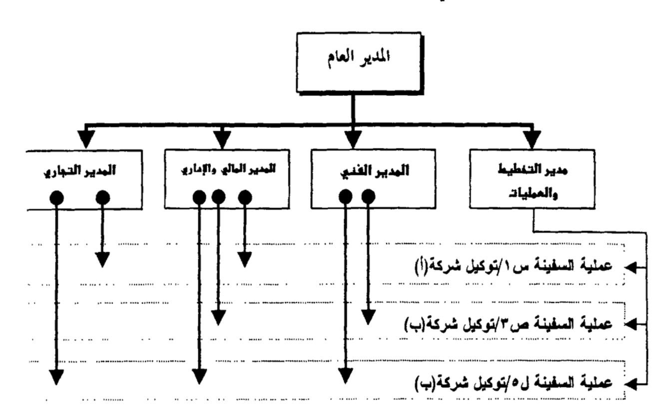
شكل (٣/٣-١)

نمط هيكل تنظيمي لمنظم رحلات سياحية Tour Operator



شكل (٣/٣-٢)

نمط هيكل تنظيمي لشركة توكيلات ملاحية Shipping Agency



ثانيا- مجالات النشاط الرئيسية لبعض منشآت الخدمات :

٢/١- منشآت الخدمات السياحية:

يشمل مجال "السياحة" العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة السائح طوال فترة حركته بدءا من قبل إنتقاله من مقره الأصلي إلي حين عودته اليه سالما ؛ ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

١-خدمات المنشآت والهيئات (العامة والخاصة) التي تعمل على توفير المعلومات للسائح عن المزارات السياحية .

٢-خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات السفر والإنتقال للسائح بأنواعهما المختلفة (جوا ، وبحرا ، وبرا) .

٣-خدمات المنشآت التي تختص بإقامة السائح وراحته وترويحه والترفيه عنه .

٤-خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات إطعام السائح .

٥-خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات التخطيط والتنفيذ المتكامل للرحلات السياحية .

٦-خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات الإستشارات والبحوث التي تخدم السائح والمنشآت والهيئات الأخرى العاملة في مجال السياحة .

٢/٢- منشآت الخدمات المصرفية :

يشمل مجال "الخدمات المصرفية" العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة عملاء البنك من الأفراد والمنشآت بكافة أنواعها (حكومية ، عامة ، وخاصة) طوال فترة تعاملاتهم المالية وبكل صور التعامل المالي التعارف عليها الفوري والمؤجل . ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

١-خدمات الودائع بأنواعها المختلفة (تحت الطلب ، ولأجل ، وبإخطار سابق ، وودائع صندوق التوفير ، ومقابل خطابات الضمان والإعتمادات المستندية ، وأرصدة البنوك الأخرى) . ويطلق على تلك النوعية من الخدمات "خدمات السيولة Liquidity Services" .

٢-خدمات منح القروض بأنواعها المختلفة (قروض شخصية بضمان وبدون ، قروض بضمان بضـــائع أو أوراق ماليـــة ، وإعتمادات خصم أو مقاولين أو مسندية ، وسلف بضمانات) . ويطلق على تلك النوعية مـــن الخدمـــات "خدمـــات الربحيـــة Profitability Services " .

٣-خدمات الإستثمارات (محفظة الأوراق الماليـــة الخاصـــة بالبنك) .

٤-خدمات المستثمرين بأنواعها المختلفة (خدمـــات الودائـــع الإستثمارية لصـــالح الغـــير ، والإستشـــارات الإســـتثمارية ، ودراسات الجدوى) .

٢/٣- منشآت خدمات النقل البحري :

يشمل مجال " خدمات النقل البحري" (للركاب والبضـــائع) العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة السفر الدولـــي (للســـائحين ورجال الأعمال) ، وخدمات التجارة الدولية عبر البحار . وتمتد هذه الخدمات لتغطي أفقا واسعا للغاية بدءا من لحظة تفكير المســـافر فـــي الإنتقال بحرا ، إلى لحظة عودته إلى مقـــر إقامتـــه الأصلـــي بـــذات الوسيلة ، أو طوال فترة إنتقال البضائع بين الدول بدءا مـــن لحظـــة تفكير المنتج أو المصدر في الدولة المصدرة في نقل منتجاته وبضائعه بحرا ، إلى لحظة وصولها سالمة للمستورد أو لمركـــز التوزيـــع فـــي الدولة المستوردة . هذا بالاضافة إلى خدمات الـــهيئات والمنظمـــات والإتحادات الدولية المتخصصة في الإشراف على وتنظيم خدمات النقل

البحري ، والوسائط المستخدمة فيه . ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

٢/٣/١- مجال نقل الركاب .

٢/٣/٢- مجال نقل البضائع (المتخصص Uni-Modal أو متعدد الوسائط Multi-Modal Transport) .

وكقاعدة عامة بالنسبة لكل منشآت الخدمات - فإن فعاليتها الإدارية تتوقف على أربعة عوامل رئيسية :

١-أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها .

٢-أن يكون تحقيق رضاء العميل من خلال تقديم حزمة من الخدمات المتكاملة ذات جودة متميزة .

٣-أن تكون إستراتيجية التمايز في إطار المنافسة العالمية هي المسار الذي يجب أن تلتزم به تلك المنشآت حتي في أحلك الظروف .

٤-أن تحاول كل منشأة في مجالها أن تعمل على بناء Establish ، والحفاظ على Maintain ، وتدعيم Enhance علاقات مستمرة Enduring Relationships في الأجل الطويل مع عملائها .

ثالثا-مظاهر عدم الفعالية في المنظمات العاملة في مجال الخدمات :

تعاني المنظمات العاملة في مجال الخدمات من عدد من مظاهر عدم الفعالية أهمها :

١-غياب المعايير Missing Standards :

- عدم وجود إتفاق على ما يتوقعه العميل .

- التقديم غير المتسق للخدمة الواحدة لفئات العملاء.
- غياب معايير لقياس وإدارة الجودة .
- تقييم الأداء يتم على أساس الأنشطة وليس النتائج.

٢-الإهتمام دائما بأعراض المشاكل وليس أسبابها .

٣-عدم الإعتراف المتوازن بالأداء المتميز لأفراد فرق العمل .

٤-غياب روح العمل الجماعي Team Spirit.

٥-الأخذ بمنهج " إقتفاء الأثر Trailing " وليس "التدريب Training " في إعداد الكوادر ؛ ومعنى ذلك التركيز دائما على تنمية المهارات فقط ، وتجاهل تنمية المعارف إلى جانب المهارات .

٦-التفكير دائما بمنهج الأجل القصير والربحية السريعة .

رابعا-تنظيم الشركات القابضة كحالة خاصة للمنظمات العاملة في مجال الخدمات :

تمثل الشركات القابضة Holding Companies حالة خاصة من حالات منظمات الخدمات ؛ فهياكلها التنظيمية تأخذ الشكل المفلطح بحكم طبيعة عملها "كشركات للإدارة" بالدرجة الأولى . فهذا الشكل من الشركات تكون وظيفته الرئيسية هي إدارة استثمارات أصحاب رأس المال (الخاص أو العام) في أنشطة الشركات التابعة ؛ فهي لا تدير بذاتها أنشطة إنتاجية مستقلة عن شركاتها التابعة . لهذا يمكن تمييزها بالخصائص التالية :

١-قصر خطوط الإتصال الرأسي في هياكلها التنظيمية .

٢-محدودية عدد مستويات السلطة التي يضمها الهيكل .

٣-إنتشار العمل فيها بنظام اللجان الإستشارية ذات الأهـــداف المحددة والزمن المحدد .

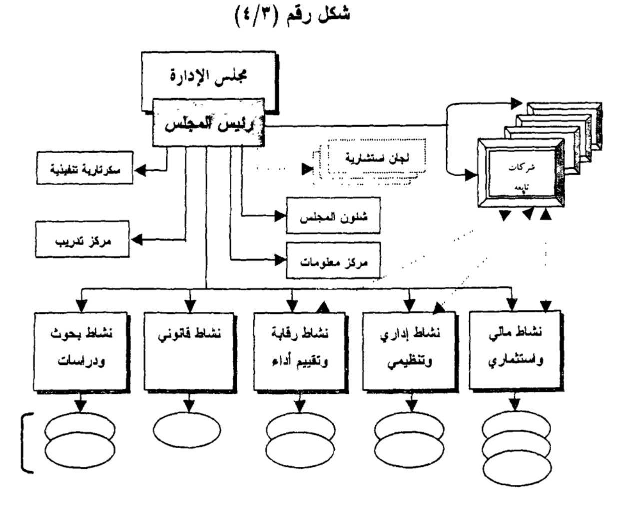
٤-إنتشار نظام "مجموعات العمل Team Works" فيها .

٥-إعتمادها بدرجة كبيرة على تكنولوجيـــا نظـــم المعلومـــات الحديثة .

٦-تعتمد فعاليتها بالدرجة الأولى على مدى توافـــر الكـــوادر البشرية المتخصصة والمتميزة في مجالات نشاطاتها .

ويوضح الشكل رقم (٤/٣) تبسيطا لـــهيكل تنظيمـــي نمطـــي مفلطح Flat Structure لشركة قابضة تعمل في مجال الخدمات .

شكل رقم (٤/٣)



الفصل الثالث

عملية القيادة في مجال الخدمات

Leadership in the Service Industry

أولا- مقدمة :

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية هي أحد الخصائص التي يمكن بواسطتها التميز بين المنظمات . كما تعتبر القيادة الفعالة أيضا هي أحد العناصر النادرة (إن لم تكن شديدة الندرة) التي تعاني منها ليس فقط المجتمعات النامية والمتخلفة, ولكن أيضا المتقدمة؛ فليس من السهل أحيانا توفير الأفراد الذين لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية الهامة ، وتكون لديهم القدرة علي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة . ويرجع السبب في ذلك إلي أن القيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والتعليم والتعلم والإعداد الهادف الذي يصقل من خلال التجربة والممارسة الفعلية .

فالقادة الحقيقيون يولدون موهوبون ومن خلال ما يكتسبونه من المعارف والمهارات يمكنهم تفعيل موهبتهم في اتجاه تحقيق الأهداف بالتأثير في الأفراد والجماعات . وهنا يقول تشيستر بارنارد C . Barnard أن سر القيادة الفعالة في موهبة وقدرة القائد علي خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها . ولا يتصور حدوث ذلك إلا لو أمكن للقائد

أن يجعل تابعية مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمـــة سـيحقق لـــهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية .

وعلي الرغم من وجود بعض الاختلافات بيـــن كتـــاب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح "القيادة" إلا أنهم جميعا يتفقـــون علـــي مفهوم واحد للقيادة وهو أنها :

" عملية التأثير علي أنشطة الأفـــراد والجماعـــات مـــن أجـــل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطـــار ظـــروف موقـــف معين " .

ومن هذا المفهوم تتضح العناصر الأربعة الأساســـية لعمليـــة لعملية القيادة وهي :

١-عملية التأثير : التي تحدث بيـــن فـــرد وفـــرد ، أو فـــرد وجماعة، أو جماعة وجماعه أخرى .

٢- أن عملية التأثير هذه تقع علي أنشطة الأفراد والجماعات

٣- أن ما تحدثه هذه العملية من أثر هـــو تحريـــك الأفراد أو الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن اقتنـــاع وبحماس وثقة .

٤- أن تحقيق الهدف المشـــترك يتـــم فـــي إطـــار الظـــروف الحاكمـــة للموقف القيادي .

فعملية القيادة - إذا - لا تقوم إلا لو وجد طرفان من " يقـــود " ومن " يقادون" ؛ وإلا لو وجد هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطـــار ظروف موقف معين . وعلي ذلك يمكن القول بأن عملية القيادة هـــي دالة في أربعة متغيرات رئيسية هي : القـــائد, والتـــابعين, والـــهدف المشترك , وظروف الموقف .

ويمكن وضع هذه العلاقة الدالية كما يلي :

القيادة = دالة في (القائد ، والتابعين ، الهدف المشترك ، ظروف الموقف)

كما يمكن التعبير عن هذه الدالة في الصورة الرياضية التالية :

ع/ق = د (قا ، ت ، هـ ، ظ ن)

حيث أن :

(ع/ق) تمثل عملية القيادة .

(قا) تمثل القائد بموهبته ومهارته القيادية.

(ت) تمثل التابعين بقدراتهم.

(هـ) تمثل الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.

(ظ ن) تمثل ظروف الموقف المادية وغير المادية.

ويقول كونتز وزملائه (١٩٨٠) H . Koontz et als. أن المهارة القيادية هي مركب من ثلاث قدرات رئيسية:

١- القدرة علي أستيعاب حقيقة أن الكائن البشرى تحكم سلوكه دوافع ومحفزات تختلف من وقت لآخر, ومن موقف لآخر.

٢- القدرة علي حث الأفراد أو الجماعات أو أثارتهم ليستخدموا كل قدراتهم تجاه تحقيق الهدف المشترك .

٣- القدرة علي تهيئة المناخ الملائم للحصول علي الاستجابة المرغوبة من التابعين ومقابلة دوافعهم التي يتم بلورتها في الموقف .

وفي راي المؤلف - أن كونتز وزملاءه Koontz et als, لم يقصدوا من عرض فكرتهم عن " المهارة القيادية " بهذه الصورة الإيحاء بأن مركب القدرات الثلاثة هو سمة A Trait من سمات شخصية القائد ؛ لكنهم قصدوا التأكيد علي أن تلك القدرات هي ما يحتاجه القائد عند قيامه بدوره بأسلوب فعال في الموقف القيادي المعين .

ثانيا -العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية :

لا شك أن مقومات القيادة الأربعة التي سبق الاشارة إليها لا تؤثر فقط في فاعلية العملية القيادية, ولكنها تتأثر أيضا بالعديد من العوامل أهمها :

١ - العوامل المؤثرة في القائد ومهارته القيادية :

١/١-القيم التي تحكم نظرة القائد إلي أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

١/٢-مدي ثقة القائد في قدرات تابعية .

١/٣-الميول والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف .

١/٤-درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة .

١/٥-مستوي مهارته القيادية .

٢-<u>العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم</u> :

٢/١-مدى قوة الحاجة للإستقلال لدى التابعين .

٢/٢-مدي استعداد التابعين لتقبل مسئولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .

٢/٣-مدي تقبلهم لمعايشة الغموض .

٢/٤-مدي اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية .

٢/٥-مدي اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة .

٢/٦-درجة أو مستوي معارفهم وخبراتهم .

٢/٧-توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

٣-<u>العوامل المؤثرة في الهدف المشترك</u> :

٣/١-درجة وضوح الهدف للقائد وللتابعين .

٣/٢-درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.

٣/٣-درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف .

٣/٤ مدي اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد وللتابعين .

٤-<u>العوامل المؤثرة في الموقف</u> :

٤/١-خصائص النمط التنظيمي السائد, من حيث ثقافة المنظمة, وحجم وحدات العمل فيها, ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة, ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائد واللازم للتأكد من تحقيق الهدف .

٤/٢-مستوي فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

٤/٣-الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة .

٤/٤-الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف .

ومن كل ما سبق يتضح لنا أن طبيعة القيادة علي درجة كبيرة من التعقيد ، وأنها تستلزم بالضرورة من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل تلك العوامل وأثارها، أن يخلق مناخا يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام لتحقيق الهدف المشترك والاهتمام بالجوانب الإنسانية (النفسية والاجتماعية) للتابعين .

ثالثا - المداخل المعاصرة للقيادة : Contemporary Approaches

في السنوات القليلة السابقة على نهاية القرن الحالي، حدث تحول ملحوظ في نظرة علماء الإدارة وباحثيها إلي العملية القيادية . فمن ناحية ، ظهر مدخل يرى أن القيادة هي متغير تابع وليس مستقل ؛ ومعني ذلك أنه بدلا من الاهتمام بدراسة أثر أنماط أو أساليب القيادة علي الأداء ودرجة الرضاء ، ظهر الاهتمام بالبحث عن أسباب السلوك القيادي ذاته . ومن ناحية أخرى ، ظهر مدخل ثاني يرى أن هناك بعض خصائص الشخصية التي لم تهتم بها نظرية السمات يمكن إدخالها ضمن محددات المدخل الشرطي لأهميتها وأثرها علي فعالية النمط القيادي الملائم .

بالنسبة للمدخل الأول، والذي يركز علي أسباب القيادة ؛ فقد انقسم اهتمام أنصاره بجانبين: الأول - هو الاهتمام بأثر بيئة المنظمة

التي يعمل فيها القائد ، والثاني - هو الاهتمام بأثر عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ورؤسائه، وزملائه، والتابعين له. ويرى أنصار الجانب الأول أن القيادة جزء من نظام أكبر وأشمل يؤثر فيها ويشكل خصائصها . فالقائد يكون " اوتوقراطيا " عندما يكون نظام العمل في المنظمة معقدا، والمستوى الفني للعمليات متقدما . كذلك كلما كان مناخ النظام رسميا ولا يقوم إلا علي اعتبارات مادية وموضوعية بحتة كلما كان السلوك أكثر هيكلية في المنظمة . ومن ثم يتحدد النمط القيادي بمدى ملائمته لطبيعة نظام العمل القائم ، ولأعراف السلوك السائدة في المنظمة.

أما أنصار المدخل الثاني، فيرون أن القيادة هي دالة لتفاعلات القائد مع تابعية ، وبأنه بمرور الوقت لابد وأن يتفق القائد والتابعين علي نمط محدد للسلوك القيادي الملائم لطبيعة وعمق علاقاتهم معا .

وعلي الرغم من تمايز اهتمام أنصار كل مدخل بجانب من جوانب أسباب القيادة إلا أن ذلك لم يمنع محولات الجمع بينهما؛ ولعل من أهم تلك المحاولات ، المحاولة التي قام بها لارسون وزميله هانت (١٩٧٥ Larson and Hunt وانتهت بهما إلي وضع نموذجا " تكيفيا انفعاليا " Adaptive-Reactive Model للقيادة يقضي بأن علي القائد :

١- أن يتكيف مع النظام البيئي المحيط به من حيث مناخ النظام ، ودرجة تعقده ، وحجمه ، ومستوى التقدم الفني الذي يحويه.

٢- أن يتجاوب في نفس الوقف مع المطالب والرغبات والحاجات الخاصة بمن يتفاعل أو يتعامل معهم داخل ذلك الإطار لبيئي للمنظمة.

ولعل من أهم وأخطر آثار مدخل أسباب القيادة، ظهور مدخل جديد أطلق عليه مسمى مدخل " البدائل الاحلالية للقيادة " Substitutes – for – Leadership Approach . يقوم هذا المدخل والذي وضع أساسه "كر" و "جيرمييه" Kerr and Jermier (١٩٧٥) علي فرضية أن هناك تراكيب بيئية تنعدم فيها قيمة القيادة. ومن أمثلة تلك التراكيب أو الحالات ما يحدث:

١- عندما يجد التابعين أن "العمل" يمثل في حد ذاته محفزا داخليا لهم، وعندما تكون لديهم كل الخبرات، والمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لانجازه.

٢- عندما يكون مستوي التقدم الفني السائد هو الذي يحدد أولا وأخيرا ما يجب عمله داخل المنظمة .

٣-عندما يكون هيكل اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل عديم المرونة بحيث لا تكون هناك فرصة لحرية التصرف.

٤- عندما تكوين هناك مسافة مادية ونفسية بين القائد والتابعين .

٥- عندما يرفض التابعين الانخراط في العمل بصفا أساسية .

وفي كل تلك الحالات قد تكون العوامل الحاكمة للاداء عوامل أخرى غير القيادة كمعايير السلوك السائد والمقبول في الجماعة، أو درجة التزام الفرد بها، أو طبيعة وخصائص العمل ذاته . ومن ثم فإن الاهتمام بدراسة أسباب القيادة لم يضف فقط جديدا إلي فهمنا لعملية القيادة، وإنما أيضا قد أوضح لنا حدودها.

أما بالنسبة للمدخل الثاني، والذي يركز أنصاره علي البحث عن سمات شخصية جديدة للقائد يمكن إدخالها في إطار المدخل

الشرعي بغرض تطويره، فقد كانت له أثار هامة أيضا في إضافة الجديد إلي فهمنا للقيادة .

فقد وجد هاوس (١٩٧٦) R. J. House أن هناك مواقف معينة تلائمها سمات "القائد الروحي Charismatic Leader " والذي يتصف بالثقة في النفس، والسيطرة، والعمدية . ومثل هذا القائد نجد سلوكه يتركز حول بلورة الهدف وبناء وتدعيم صورة المنظمة، ونجده أكثر قدرة علي توليد الولاء للمنظمة وعلي قبول اتجاهات التغيير المتطرفة للتابعين.

كما وجد فيدلر وزملائه (١٩٧٩) , Fiedier, Potter ,Zais and Knowlton أن ذكاء القيادة وخبرتها (أو مهارتها) لها آثار متعددة علي "فعالية الأداء" تتوقف علي درجة التشدد في الموقف القيادي ، وعلي علاقات القائد مع التابعين . فقد دلت نتائج الدراسات علي أنه إذا كانت درجة التشدد والقلق في الموقف كبيرة كانت درجة لخبرة (أو مهارة) القائد دورها المؤثر علي الأداء ؛ بينما إذا كانت درجة التشدد والقلق محدودة ، كان لذكاء القائد دوره المؤثر علي فعالية الأداء.

ونخلص من عرضنا الموجز السابق للمداخل المعاصرة لدراسة القيادة إلي أن هذا المجال قد نال قسطا وفيرا من اهتمام كل المنظرين والتطبيقين لفترة طويلة ، كما أن مفهومنا الآن عن القيادة وأساليبها قد تطور تطورا ملحوظا ؛ فقد اصبح أدراكنا الآن أفضل لأنماط السلوك القيادي التي تلائم المواقف المختلفة، وللظروف المختلفة التي تتفاوت فيها قيمة القيادة وأهميتها .

ثالثا - خصائص القيادة الإدارية في منظمات الخدمات :

رغم إشتراك غالبية قادة المنظمات في ممارسة كل أنماط القيادة المتعارف عليها ؛ إلا أن القيادة في منظمات الخدمات تتميز بخصائص ست رئيسية :

١- قبولها لثورة التغيير The Change Revolution التي جعلت أهمية "أهداف المنظمة" تفوق "أهمية القيادة الإدارية" ذاتها ؛ فكل ما أصبح مهما هو أن تكون القيادات المختارة قادرة ومستعدة للقيام برحلة تحقيق أهداف المنظمة ؛ والتي تدور بصفة رئيسية وتتمحور حول العميل ومستوي رضائه عن الخدمة التي وعد بالحصول عليها .

٢- تركز جهود القيادة الإدارية فيها حول مواجهة الأساسيات Tackling the Fundamentals ؛ وهما حتمية إدارة التغيير Managing The Change، وحتمية تغيير النمط الإداري Changing Management Style ليتواءم دائما مع أهداف المنظمة .

٣- إتاحة قادة الإدارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الإدارة الوسطى للابتكار، ومنحهم مدى أكبر من الحرية A span of Discretion لإرتكاب قدر من الأخطاء حتى يتدعم إحساسهم بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة ما داموا يمثلون في النهاية حلقة الإتصال الفاعلة والواجهة المباشرة مع العملاء .

٤- قبول "ثقافة العمل الجماعي The Culture of Team Work" كمحور لحركة منظمة الخدمات داخليا ، وفي تعاملها كوحدة متسقة مع البيئة الخارجية ؛ بمعني الإلتزام بقيم مشتركة للعمل الجماعي ،

وبمعتقدات تمنح المنظمة "معنى Meaning ، وتوفر لمن ينتمي أليـــها بقواعد للسلوك المرغوب .

٥- الإقتناع بأن مضمون فكرة "قيادة فريق العمـــل" تعنـــي قيادة الفريق إلى النجاح من خلال ثلاث سبل رئيسية :

١/٥- منح الجماعة الإلهام والحافز The Inspiration and the Motivation اللازمين لدفعها للحركة تجاه الهدف .

٢/٥- العمل على كسب إنخراط الجماعة وإندمـــاج أعضائـــها The Team Involvement ، والاســـتعداد للمشـــاركة مـــع الجماعـــة Readiness to Share في الجوانب السلبية والإيجابية المرتبطة بسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة .

٣/٥- لعب دور بطل التغيـــير The Change Champion عنـــد الضرورة ؛ بمعني المباداءة والمبادرة والتحمس لتفعيل عملية التغيير .

٦- مواءمة برامج تنمية المعارف والمهارات لثقافة المنظمـــة وروح العمل الجماعي فيها .

وتعني تلك الخصائص في مجموعها أن يصبـــح دور القيـــادة الرئيسي في منظمة الخدمات هو تفعيل "روح العمل الجماعي" مـــن أجل تقديم خدمة مميزة الجودة للعملاء ، وجعله أسلوب طبيعي للحيـــاة A Natural way of Life لكل العاملين فيها . وبهذه المنهجيـــة تصبـــح لمنظمة الخدمات سمة أو طابع ثقافة الخدمة A Service Culture .

ومن خلال "ثقافة الخدمة" تلك تتحقق كل أبعاد جودة الخدمـــة الوظيفية Its Functional Quality ، والفنية Its Technical Quality كمـــا يدركها العملاء ؛ ومن ثم تتحقـــق الربحيـــة والإســـتمرارية لمنظمـــة الخدمات .

وهناك عدة شروط لتحقيق "ثقافة الخدمة" في أي منظمة تقدم خدمة لعملائها ؛ هذه الشروط هي :

١- رسم إستراتيجية للخدمة تقوم على جعل رسالة المنظمة Its Mission هي بالدرجة الأولى "تقديم خدمة يدركها العملاء كخدمة مميزة الجودة" A Service with a Differentiated Quality .

٢- تصميم هيكل تنظيمي An Organization Structure ملائم لضمان إنتاج وتقديم خدمة مميزة الجودة للعملاء . ويستلزم ذلك تصميم هيكل يسمح للعميل أن يتعامل مع منظمة ؛ وليس وظيفة واحدة بعينها من وظائفها . فمثلا عند الشروع في بناء علاقة بين العميل ورجل تسويق منتمي إلى منظمة خدمات - لا يجب أن يشعر العميل بأنه يتعامل مع ممثل لوظيفة التسويق في المنظمة ؛ ولكن مع المنظمة ككل .

٣- أن يكون الدور المحوري للقيادة هو تهيئة البيئة الداخلية المحفزة القادرة على تحريك كل من ينتمي إلى المنظمة تجاه الإستمرار في تقديم خدمة متميزة الجودة يدركها العملاء .

٤- إعداد برامج تنمية الكوادر حول أهداف ثلاثة - هي :

٤/١-خلق نظرة شمولية تجاه المنظمة لدى الكوادر المستهدفة.

٤/٢-تنمية مهارات الإتصال التي تحقق بناء والحفاظ على وتدعيم علاقات مستمرة مع العملاء .

٤/٣-إكساب الكوادر القدرة على مواجهة التغيير والتعامل معه بسهولة ؛ بمعني عدم الخوف من التغيير وتقبله كحقيقة في مجال الخدمات .

عملية الرقابة في مجال الخدمات

Control in the Service Industry

أولا- مفهوم عملية الرقابة :

تعرف الرقابة بأنها "العملية الإدارية الفرعية التى بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلى مطابق لمعايير الخطط المرسومة " . وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضرورى أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ ، وتستمر أثناءه ، وتمتد الى ما بعد إنتهائه . والمدقق فى هذا التعريف يمكنه إدراك أبعاده فى التالى :

١-أن "الرقابة" ليست "مهمة واحدة A Single Task " أو "نشاط واحد A Single Activity" ؛ ولكنها "عملية A Process " تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة .

٢-أن عملية "الرقابة" عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ الفعلى للخطط منذ اللحظة الأولى .

٣-أن "المادة الخام الرئيسية" التى تستخدمها عملية الرقابة تتكون من : (١) معايير الخطط المرسومة ؛ (٢) نتائج الأداء الفعلى للتنفيذ .

٤- أن الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من إنطباق الأداء الفعلى للمعايير المخططة . ومن أجل تحقيق هذا الهدف بفعالية فلابد من إنجاز المهام التالية :

٤/١-محاولة التنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها .

٤/٢-الإستعداد لمواجهة الإنحرافات قبل وعند حدوثها ؛ ومن ثم تجنب حدوثها .

٤/٣-فى حالة عدم القدرة على التنبؤ بالإنحرافات - فمن الضرورى سرعة ودقة الكشف عنها ، وإقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان إلتزام الأداء الفعلى بالمعايير المخططة مع تدنية الآثار السلبية لتلك الإنحرافات .

٤/٤-ضرورة أن تنبنى الإجراءات التصحيحية المقترحة على دراسة دقيقة للإنحرافات ، وتحديد وتحليل أسبابها وظروف تحققها .

٥- أن "الرقابة" عملية "مكملة" أو "متممة" لعملية التخطيط ؛ فتحقيق النتائج المخططة لا يتم ، ولا يتحول الى حقيقة إلا لو كانت عملية الرقابة "فاعلة" و "فعالة" Active and Effective . فالخطط قد تكون مرسومة بطريقة علمية وموضوعية صحيحة - إلا أن التنفيذ يتم بعيدا عن معايير الخطط ، ودون رقابة وإلتزام (أى دون عملية رقابية فاعلة وفعالة) ؛ هنا تكون النتيجة الطبيعية هى عدم تحقق النتائج المستهدفة.

ثانيا – أنواع الرقابة Control Types :

من واقع التعريف السابق "للرقابة" يمكن التعرف على أنواعها؛ وهى ثلاثة رئيسية : الوقائية ، والمتزامنة ، والتاريخية .

١- الرقابة الوقائية Preventive Control :

وهى الرقابة التى يطلق عليها البعض "الرقابة الأمامية" Feedforward Control ؛ وهى العملية الرقابة التى تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلى ، أو التى تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ . ويهدف هذا النوع من الرقابة الى التنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها ، وتقدير أسبابها ، وإقتراح كيفية الإستعداد لمواجهتها عند حدوثها ، وما يجب عملة فى الحاضر لتلافى حدوث تلك الإنحرافات مستقبلا .

ورغم أهمية هذا النوع من الرقابة ، إلا أنه يتطلب نوعا متقدما من تكنولوجيا نظم المعلومات وتقنيات أساليب المحاكاة Simulation Techniques ؛ وهذه مقومات قد لا تتوافر لدى كل المنظمات.

٢- الرقابة المتزامنة Simultaneus (concrrent) Control :

وهى الرقابة التى تتم فى أثناء التنفيذ أو قبل إنتهائه بفترة وجيزة ؛ ويكون الهدف من هذا النوع من الرقابة هو تحجيم الإنحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية . وينتشر تطبيق هذا النوع من الرقابة فى العديد من شركات الخدمات والشركات الصناعية التى تستخدم نظم مراقبة الجودة الالكترونية .

٣- الرقابة التاريخية Historical Control :

ويطلق عليها البعض "الرقابة الخلفيــــة Feedback Control " .
وهى الرقابة التقليدية التى تتم بعد الإنتهاء من التنفيذ ؛ ويكون هدفــها هو تحديد الإنحرافات التى حدثت بين معايير الخطط والتنفيذ الفعلـــى ، وتحديد أسبابها التاريخية ، وإقتراح ما يجب عملـــه لتلافـــى حدوثـــها مستقبلا عند تكرار عملية التفيذ .

ثالثا - أساسيات الرقابة Control Essentials :

من الضرورى مراعاة ثمانية أسس أو مبادىء عند ممارســـة العملية الرقابية بأسلوب فعال فى أى منظمة . وتلك الأساسيات لاتخرج عن كونها أطر يجب الإلتزام بها دون وجود شكل موحد لمنهج الإلتزام بها ، أو للأهمية النسبية التى ستعطى لكل منها طبقا لظروف المنظمــة وإمكانياتها والقدرات الإدارية المتوافرة فيها .

الأساس (١)-التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة :

فالرقابة الفعالة لا تعنى الرقابة القصوى (أى الرقابة على كــل شيىء) ؛ لكنها تعنى الرقابة فى المكان والتوقيت وبالقدر الصحيـــح . وهنا يكون ضروريا تحديد تلك النقاط بدقة بحيث تكــون هــى الأكــثر تأثيرا على الأداء، ثم إستخدامها كنقاط رئيسية للرقابة .

الأساس (٢)-ضرورة توافر التغذية العكسية للمعلومات:

ويقصد بذلك ضرورة توافر معلومات مرتدة عن كلا من الخطط المرسومة ، والتنفيذ الفعلى كأساس للتعــرف علـــى مـــا حـــدث ، أو مايحدث ، أو مايتوقع حدوثه ؛ ومن ثم يمكن الكشف عن الإنحرافـــات

وأسبابها . فبدون توافر تلك المعلومات والبيانات فى الوقت المناسب لن تتمكن المنظمة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة .

الأساس (٣)- ضرورة توافر عنصر المرونة فى نظام الرقابية :

ويقصد بذلك أن تتوافر فى نظام الرقابة القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة ؛ التى قد تكون إحداهـا فشل نظام الرقابة الحالي وعدم قدرته على إكتشاف الإنحرافات فى الوقت المناسب .

الأساس (٤)- ضرورة ملاءمة نظام الرقابة للتنظيم :

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي ووحداته؛ لأن ذلك يؤثر فى تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات .

الأساس (٥)- التحكم الذاتى لنظام الرقابة :

ويقصد بذلك أن تتوافر فى جميع أجزاء النظام القدرة على الرقابة الذاتية Self-control ؛ أى القدرة على التنبؤ بالإنحرافات وتحديدها بين المعايير المخططة والأداء الفعلى .

الأساس (٦)- ضرورة تحقيق الإتصال المباشر بين طرفى العملية الرقابية وهما المراقب The Controller (أو من يقوم بالرقابة) ، والمراقب The Controlled (أو من تتم ممارسة الرقابة عليه) . فالعلاقة غيرالمباشرة بين طرفى عملية الرقابة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة .

الأساس (٧)- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد:

فإذا كان الأفراد والجماعات غير متفهمين ، وغير قابلين ، وغير متجاوبين من نظام الرقابة وأهدافه ، فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجاحه .

الأساس (٨)-ضرورة أن يكون النظام الرقابى إقتصاديا:

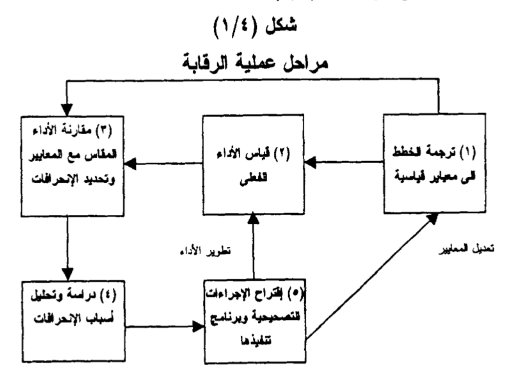
فإذا كان النظام الرقابى مكلفا من الناحية المادية ويحتاج الى إمكانيات بشرية كبيرة ، وكانت نتائجه محدودة القيمة (أى أن تكاليفه أكبر من منافعه) فتكون جدواه الإقتصادية محدودة ؛ ومن ثم لا تكون هناك ضرورة تحتمه.

رابعا -عملية الرقابة ومراحلها The Process of Control :

نتعرض فى هذا الجزء "للرقابة" كعملية تتكون من خمس مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة ؛ ويجب أن تتم فى تتابعها الطبيعى كما هو موضح فى الشكل (١/٤) .

شكل (١/٤)

مراحل عملية الرقابة



١/٤ - *المرحلة الأولى* : مرحلة ترجمة الخطط المرسومة الى معايير قياسية للأداء :

من الضرورى فى البداية أن يكون واضحا الفرق بين كلا من : (١) عملية رسم الخطط Strategy Formulation - أى تحديد أهداف ومسارات المنشأة فى المستقبل (وهذا هو الإختصاص الرئيسى لعملية التخطيط) ؛ و (٢) عملية ترجمة الخطط المرسومة الى معايير قياسية (أى قابلة للقياس) Establishing Verifiable Performance Criteria تتم مقارنة الأداء الفعلى عليها (وهذا إختصاص أصيل لعملية الرقابة) .

فأهداف المنشأة وخططها المستقبلية غالبا ما تكون عامة وشاملة؛ كذلك قد تكون خاصة بمجالات أنشطة رئيسية للمنشأة (كمجالات الإنتاج ، والتسويق ، وإدارة الأموال ... وغيرها) . تلك العمومية والشمول والتى غالبا مالا تتضمن معايير الأداء التفصيلى - تجعل الإدارة غير قادرة على ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة ؛ لهذا فمن الضرورى كبداية منطقية لعملية الرقابة أن تتم ترجمة تلك الأهداف والخطط الى معايير قابلة للقياس يمكن مقارنة نتائج التنفيذ الفعلى عليها للتأكد من مدى تقدم المنشأة فى إتجاه تحقيق أهدافها .

ويستلزم الأمر فى بداية هذه المرحلة - كما سبق وأشرنا فى المقدمة - تحديد نقاط الرقابة الرئيسية الحرجة Critical Control Points؛ وهى نقاط محددة وذات أهمية مؤثرة فى بيان ما إذا كان التنفيذ قد جاء مطابقا للخطط أم لا ؟ فعلى سبيل المثال تمثل "السيولة" Liquidity أهمية خاصة فى مجال إدارة أموال المنشأة لأنها تعكس قدرتها على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل ؛ من ثم يتم إختيار "السيولة" كنقطة حرجة رئيسية فى هذا المجال . كذلك يمثل "رضاء

العملاء" أهمية خاصة فى مجال التسويق ؛ ومن ثم يتم إختيار "مستوى رضاء العملاء" كنقطة حرجة رئيسية فى هذا المجال . وتعتبر عملية تحديد تلك النقاط الحرجة الرئيسية دون غيرها من الفنون الإدارية الحيوية والتى تتمتع بها فقط ندرة من رجال الإدارة .

بعد أن يتم تحديد والإتفاق على نقاط الرقابة الحرجة الرئيسية - يتم البحث عن الأدوات القياسية التى سوف تستخدم كمعايير للأداء بالنسبة لتلك النقاط الحرجة . ومن الضرورى قبل إستعراض معايير الأداء المقبولة والمتعارف عليها ، أن نتعرف على أنواعها المختلفة ، وخصائص كل نوع منها ، ومدى ملاءمة كل نوعية منها لطبيعة الأشياء التى يستهدف قياسها .

تنقسم معايير الأداء من حيث <u>طبيعة الأشياء التى يرغب فى قياسها</u> الى نوعين رئيسيين : (١) المعايير الكمية Quantitative Criteria ؛ و (٢) المعايير غير الكمية Qualitative Criter والتى تقيس الأداء بالخصائص الكيفية له . ومن الخطورة بمكان أن نحاول إستخدام معايير كمية لقياس أشياء غير ملموسة يتعذر قياسها كميا؛ وإلا فقدت قيمتها ومعناها ودلالاتها . فالأشياء التى بحكم طبيعتها يمكن حصرها بالعدد ، أو بالوحدة ، أو بالقيمة ، أو بالنسبة ؛ كلها أشياء يمكن أن نجد لها أو نصمم لها معايير كمية للقياس . ومثال ذلك "السيولة المالية" للمنشأة (أى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من خلال قدرتها على تحويل بعض أصولها المتداولة الى أموال سائلة بسرعة) ؛ والتى تقاس بمعيار كمى يطلق عليه "نسبة السيولة" Liquidity Ratio وهى تساوى [قيمة الأصول السائلة المملوكة للمنشأة مقسومة على مجموع الإلتزامات قصيرة

الأجل المستحقة عليها] . بينما قد لا نجد معيارا كميا بتلك الدقة يتناسب مع طبيعة "مستوى رضاء العملاء" لمنشأة خدمات ، أو "الحالة المعنوية للعاملين" فى منشأة صناعية أو تجارية ؛ فهى أشياء غير ملموسة لا تقاس إلا بمقاييس "كيفية" ، أو "شبه كمية" ترتيبية Ordinal أو وصفية Descriptive على الأكثر . ولا شك أننا سنجد صعوبة فى ممارسة عملية الرقابة على أداء من ترتبط نتائج جهودهم بتلك الأشياء غير الملموسة .

مهما يكن الأمر - فالمهم أن نختار المعايير (كمية كانت أم نوعية أو كيفية) التى تتناسب مع طبيعة الأشياء المستهدف ممارسة العملية الرقابية عليها بفعالية .

ولا شك أن النجاح فى إختيار المعايير المناسبة يتوقف أيضا على مدى وضوح الأهداف (أو النتائج المستهدفة) . فالأهداف المصاغة بأسلوب عام وغامض يجعل قياسها صعبا ؛ ومن ثم يتعذر ممارسة عملية الرقابة عليها . ومثال على ذلك إذا كان "هدف الجامعة (كمنظمة تعليمية تلعب دورا فى تنمية المجتمع) هو منح درجات البكالوريوس والليسانس فى التخصصات المختلفة" - فإننا لن نستطيع التأكد من مدى تحقق هذا الهدف بمضمونه العام :

١- لأن منح الدرجة لطالب واحد يتساوى مع منحها لألف طالب أو مليون طالب .

٢- لأن منح الدرجة لطالب مستواه متدنى يتساوى مع منحها لطالب متميز .

٣- لأن منح درجات فى كل التخصصات الممكنة يتساوى مع منحها فى المجالات المطلوبة للتنمية.

والسؤال هنا هو : هل يتحقق هدف الجامعة لو منحت درجة واحدة لطالب واحد مستواه متدنى فى مجال غير مطلوب وغير ملائم لأهداف التنمية ؟ فى إطار مضمون الهدف كما هو مصاغ فى السطور السابقة ؛ الإجابة دون شك ستكون "بنعم" رغم أنها ستكون عديمة الدلالة .

بذات المنطق السابق - إذا كان هدف منشأة ما هو "تعظيم أرباحها" فلن نستطيع الحكم على مدى تحقيقها لهدفها . فالسؤال المنطقى الذى سوف يفرض نفسه هنا هو : إلى أى درجة أو مستوى يكون "التعظيم" المستهدف ؟ هل زيادة الأرباح بنسبة ١% يعد تعظيما للربح (إذا كانت الظروف لا تسمح بأكبر من هذه النسبة) ؛ أم أنه من الضرورى أن تصل النسبة الى ١٠٠% كحد أدنى حتى يكون هناك تعظيم للأرباح ؟ مرة أخرى هنا يصبح هدف "تعظيم الربح" كما هو مصاغ - هدف عام وغامض ، وغير قابل للقياس ، وتكاد تكون دلالته منعدمة .

والخلاصة : أنه من الضرورى كى تنجح عملية تحديد معايير قياس الأداء أن تكون : أولا- المعايير التى يتم إختيارها ملائمة لطبيعة الأشياء المراد قياسها ؛ و ثانيا - أن تكون الأهداف أو النتائج المراد إختيار المعايير لقياسها واضحة ومحددة .

ويمكن التوصل الى المعايير القياسية التى يتم الإختيار من بينها إما من مصادر خارج المنشأة ، وإما من داخلها . فمن خارج المنشأة يمكن الرجوع الى معايير الصناعة التى تعمل المنشأة فى مجالها ؛ سواء أكانت تلك المعايير تخص الصناعة ككل (كالعائد المتوسط على الإستثمار السائد فى الصناعة) ، أو تخص المنافسين

الذين تتقارب ظروفهم مع ظروف المنشـــأة (كالحصـــة الســـوقية ، أو فائض العمليات الجارية ، أو النسب المالية كالســـيولة والتـــداول ، أو معدل دوران العمالة ... وغيرها) أما من داخل المنشأة فهناك طـــرق عدة للتوصل الى تلك المعايير أهمها :

١-إستخدام متوسط أو إتجاه المعايير التاريخية عن ســـنوات سابقة .

٢-إستخدام أسلوب دلفى Delphi Technique (أو متوسـط آراء مجموعة من الخبراء) للإتفاق على المعايير الممكن إستخدامها .

٣-تطبيق أساليب التقدير الإحصائى على معلومـــات الأهـــداف والخطط المرسومة للمنشأة لإحتساب المعايير المناسبة .

٤-إستخدام معايير الميزانيات التقديرية بأنواعها المختلفـــة – الثابتـــة Fixed Budgets ، والمتغـــيرة (المرنـــة) Flexible Budgets ، والبدائلية (التى تتضمـــن مســـتويات بديلـــة لـــلأداء) ، والتفاضليـــة Incremental Budgets (التى تركز على خطط الأنشـــطة الإضافيـــة) ، والصفرية Zero -Base Budgets (أى ذات الأساس الصفري).

وأيا كان الأسلوب المستخدم فيجب تعديل تلك المعايير لتتناسب مع رؤية الإدارة العليا ، ومع الظروف المتوقع حدوثها مستقبلا ، ومع ملف قدرات المنشأة Its Profile of Capabilities (نقاط قوتها وجوانـــب ضعفـــها) ، ومـــع الفـــرص والتحديـــات The Opportunities and Challenges التى تميز بيئة العمل المحيطة بالمنشـــأة . كمـــا يجـــب تضمين المعايير المختارة قدرا من المرونة عن طريق صياغة المعايير داخل مديات بدلا من قيم وحيدة (كأن نقول أن معيار الربحية المتوقـــع

فى ظل الظروف السائدة - هو تحقيق معـــدل عـــائد علـــى الأمـــوال المستثمرة يتراوح بين ١١% و ١٣ % بدلا من ١٢%) .

٢/٤ - *المرحلة الثانية* : مرحلة قياس الأداء الفعلى :

من الضرورى كبداية لهذه المرحلة تحليل معايير الأداء التى تم تحديدها فى المرحلة الأولى الى مكوناتها (أى المتغيرات التى تنطـــوى عليها تلك المعايير) ؛ حتى تكون الإدارة على علم بما عليها أن تقيســه ، وكيفية قياسه بطريقة صحيحة . كما هو ضرورى أيضا منذ اللحظة الأولى لبدء التنفيذ الفعلى وعملية القياس توقـــع إتجاهـــات الأداء (أى القياس على أساس النظرة الـــــى الأمـــام Forward-Looking Basis) ؛ وعدم الإنتظار حتى يتم التنفيذ وينتهى . وترجع أهمية ذلك الى قيمـــة الرقابة الوقائية Preventive Control وأثرهـــا الإيجـــابى علـــى الأداء النهائى ؛ فتوقع إتجاهات الأداء يمكن الإدارة من الكشف المبكر عـــن الإنحرافات ، ومن ثم إتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتلافى أو تقليل الإنحرافات السالبة عن المعايير .

ورغم أهمية القياس بصفة عامة ، إلا أنه أحيانـــا قـــد يكـــون صعبا وقد يكون مستهلكا للوقت والجهد ؛ خاصة إذا كان متعلقا بأشياء غير ملموسة وكيفية ، أو إذا كان متعلقا بأداء المســـتويات الإداريـــة العليا . فى مثل تلك الحالات قد يكتفى بالقياس العام مادام الأداء غير مكلف ولا تصاحبه أخطاء فادحة .

وهناك طرق عديدة للقياس منها على ســـبيل المثـــال وليـــس الحصر ما يلى :

١- القياس بإستخدام تقارير متابعة الأداء .

٢- القياس بتطبيق بطاريات القيـــاس Test Batteries التـــى تستخدم فى تقييم الأداء السلوكى .

٣- القياس بالملاحظة المباشرة By Observation .

٤- القياس بإستخدام الأجهزة والنظم الالكترونية .

٣/٤ - *المرحلة الثالثة* : مقارنة الأداء المقاس بالمعايير والكشف عن الإنحرافات :

فى هذه المرحلة (والتىيفضل البعض دمجـــها مـــع المرحلـــة الرابعة) تتم مقارنة الأداء المقاس بالمعـــايير الموضوعـــة (المعيـــار المستهدف - الأداء الفعلى المقاس) بغرض تحديد الإنحرافات وإتجاهها ومداها . وهنا قد تواجه القائم بعملية الرقابة عدة إحتمالات :

١-عندما يكون الأداء الفعلى أفضل مـــن المعيـــارى : يظـــهر الإنحراف سالبا [ع (معيارى) - ف (فعلى) = سالب] .

٢-عندما يكون الأداء الفعلى أسوأ مـــن المعيـــارى : يظـــهر الإنحراف موجبا (ع - ف = موجب) .

٣-عندما يتساوى الأداء الفعلى مع المعيـــارى : لاتظـــهر أى إنحرافات (أى يكون الإنحراف مساويا للصفر) .

وقد يبدو منذ الوهلة الأولى أن دلالـــة الإنحـــراف الســـالب أو الصفرى تكون لصالح المنشأة ؛ إلا أن هذا يكون صحيحا فى حـــالتين فقط :

١-أن تكـــون المعـــايير المســـتهدفة قـــد وضعـــت بطريقـــة موضوعية؛ ولم تكن أدنى مما يجب .

٢-أن يكون الأداء الفعلى قد إرتفع مستواه أثناء التنفيذ، ولم يكن ذلك مأخوذا فى الإعتبار عند وضع المعايير.

بينما فى جميع الحالات الأخرى تكون الدلالة صحيحة ، ويكون الإنحراف الموجب هو الإنحراف الوحيد الذى فى غير صالح المنشأة ؛ لأنه يدل على أن الأداء الفعلى كان عند مستوى أدنى من المعيارى .

ومن الضرورى هنا أن نوضح الفرق بين دلالتى الإنحراف السالب والإنحراف الصفرى . ففى حالة الإنحراف الصفرى تكون الإدارة قد "نجحت" فى تحقيق ما هو مخطط فقط (أى بنسبة ١٠٠%)؛ أما فى حالة الإنحراف السالب تكون الإدارة قد تعدت مستوى النجاح وإنتقلت الى مستوى "الفعالية" (أى أعلى من نسبة أو مستوى ١٠٠%) .

وبعد أن يتم تحديد نوعية الإنحراف ، يكون ضروريا تحديد مداه ؛ بمعنى تحديد مقدار الإنحراف ، وتحديد ما إذا كان الإنحراف داخل حدود المرونة التى سبق أن أشرنا اليها أم خارجها ؟ وإذا كان خارج حدود المرونة - فما هو بعده عن تلك الحدود ؟

٤/٤ - *المرحلة الرابعة* : مرحلة دراسة وتحليل أسباب الإنحرافات :

تبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد الإنحرافات وإتجاهاتها ونوعياتها ومدياتها . وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الفعالية فى عملية الرقابة ؛ فبدونها لا يمكن إقتراح الخطوات التصحيحية وبرامج تنفيذها والتى يجب أن تستهدف إزالة (أو الحد من) أسباب Its Causes الإنحرافات أو الوقاية منها ، وليس فقط معالجة أعراضها Its Symptoms .

ويجب أن نوضح هنا الفرق بين "السبب" و "العرض" . فالأسباب هى المؤثرات أو المتغيرات التى يؤدى حدوثها الى ظهور الإنحرافات ؛ أما الأعراض فهى المظاهر الملاحظة للإنحرافات . ولتوضيح الفكرة بمثال من المجال الطبى نلاحظ إختلاف أعراض المرض (كإرتفاع درجة الحرارة ، والضغط المرتفع ، ... وغيرها من المظاهر الملاحظة) ، عن أسبابه (الميكروب أو الفيروس الذى أدى الى ظهور تلك الأعراض) . ولاشك أن نجاح الطبيب فى توصيف الدواء الذى يحقق الشفاء سيتوقف على قدرته فى تحديد الأسباب الحقيقيةوراء الأعراض الملاحظة ؛ ومن ثم يؤدى التركيز على إزالتها بالتبعية الى إزالة أو تخفيف تلك الأعراض نهائيا . بذات المنطق يكون ضروريا الإجتهاد لتحديد الأسباب الحقيقية لظهور الإنحرافات قبل إقتراح كيفية مواجهتها لتلافى حدوثها مستقبلا .

ويتضمن الأسلوب العلمى للتعامل مع هذه المرحلة :

١-التحليل الدقيق للإنحرافات بهدف الكشف عن أكبر قدر من الأسباب المحتملة وراءها .

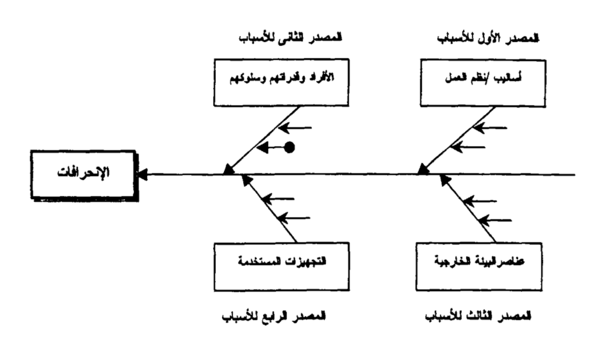
٢-دراسة الأسباب المحتملة وتحليل علاقاتها مع بعضها بهدف تحديد أيها أكثر أهمية فى خلق الإنحرافات الملاحظة .

٣-تعريف السبب الرئيسى ، ثم التحقق من صحته على أساس أنه السبب الأكثر تأثيرا من غيره من الأسباب المحتملة .

ويمكن هنا تطبيق الأسلوب اليابانى لتحليل العلاقة بين السبب والأثر Cause/Effect Technique الذى إبتدعة كاورو أشيكاوا Kaoru Ashikawa والمعروف بإسم عظمة السمكة Fish-bone (المبسط والمطور والموضح فى الشكل (٤/٢) .

شكل (٢/٤)

نموذج عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والأثر



من واقع الشكل (٢/٥) قد يتضح لنا من دراسة أسباب الإنحرافات (وتمثلها الأسهم الأفقية ←) أن هناك سببا رئيسيا أكثر تأثيرا من غيره من الأسباب المحتملة وراء ظهور الإنحراف (وليكن الممثل بالسهم ←●) ؛ هذا السبب يكون من الضرورى أولا التأكد من صحته (بالملاحظة ، أو بالتجربة ، أو بأخذ رأى أحد الخبراء الذين يعتد برأيهم) ، ثم التركيز عليه بهدف إزالته حتى تختفى الإنحرافات .

٥/٤ - *المرحلة الخامسة* : مرحلة إقتراح الإجراءات التصحيحية وبرنامج تنفيذها :

تتم هذه الرحلة من خلال عدد من الخطوات :

١-إقتراح عدد من البدائل الممكنة (إجراءات تصحيحية بديلة) التى يمكن تطبيقها لإزالة أسباب الإنحرافات .

٢-الإتفاق على معايير المفاضلة بين البدائل .

٣-تقييم البدائل على أساس المعايير المتفق عليها ، وإختيار أفضل البدائل الممكنة .

٤-إختيار بديل إحتياطى للبديل الرئيسى كنوع من التأمين فى حالة تغير الظروف ، أو ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسى .

٥-إقتراح برنامجى تنفيذ البديل الرئيسى والإحتياطى .

ويمكن تصور تطبيق تلك الخطوات فى المصفوفة التالية:

المعايير / البدائل	(س) التكلفة	(ص) الوقت	(ع) الجهد	(ل)	الإختيار
البديل (أ)					
البديل (ب)	الأقل	الأسرع	الأوفر		البديل الأفضل
البديل (ج)					
البديل (د)					الإحتياطى
البديل ...					

والخلاصة ، أن عملية الرقابة بمراحلها الخمس السابق عرضها ؛ قد تبدو مستهلكة للوقت والجهد ، إلا أن تحقق الفعالية الرقابية لا يمكن أن يتم بدونها . كما وأن رجل الرقابة الخبير المدرب سيكون قادرا على إنجاز تلك المراحل والإنـ ء منها (بطريقة

تلقائية) فى أسرع وقت ممكن ، وفى حددود لا تقــود الــى إســتفحال الإنحرافات . هذا الى جانب أن عملية الرقابة إذا تمت مبكــرا منــذ اللحظة الأولى للتنفيذ (أو قبلها كما فــى حالــة الرقابــة الوقائيــة أو التنبؤية) فإنها ستوفر كثيرا من الوقت والجهد والتكلفة ، وستســاعد عل الكشف عن الإنحرافات مع بدء تكونها ؛ ومن ثم سرعة مواجهتها وتلافى إستفحالها .

خامسا - نظام الرقابة وعناصره The Control System :

نتناول فى هذا الجزء نظــام الرقابــة The Control System وعناصره (مدخلاته Inputs ، وعمليته التحويليــة The Conversion Process ، ومخرجاته Outputs ، وعملية التغذية العكسية فيــه The Feedback Process) . ويختلف تناولنا لمفهوم الرقابة هنا عنه فــى الفصل الثانى ؛ حيث كنا نتعامل مع الرقابة "كعمليــة As a Process " وليس "كنظام As a System " .

٥/١ - <u>*مفهوم نظام الرقابة*</u> :

تتضمن كل النظم التى تتواجد وتتفاعل فى بيئة محيطة تتســم بالتغير المستمر عناصر أربعة رئيسية :

١ - <u>مدخلات النظام</u> : وتتمثل فى المستلزمات الأساسية التــى يعمل النظام بواسطتها ، ويحصل عليها من البيئة المحيطة .

٢ - <u>مخرجات النظام</u> : وتتمثل فى نواتج النظام ، أو ما يقدمــه النظام الى البيئة المحيطة .

٣- العملية التحويلية : وهى العملية التـى بواسطتها يتم تحويل المدخلات الى مخرجات .

٤- عملية التغذية العكسية : وهى العملية التى يتم بواسطتها تحويل ردود أفعال البيئة عن نواتج النظام الى مدخلات جديدة لتطوير النظام وعناصره .

وما يهمنا من كل هذا هنا هو إستخدام منهج التفكير الذى تنطوى عليه "نظرية النظم" لفهم عملية الرقابة فهما أعمق وأكثر حداثة .

٢/٥- *عناصر نظام الرقابة* :

١/٢/٥- مدخلات نظام الرقابة :

تتضمن مدخلات نظام الرقابة عنصرين رئيسيين:

- معايير الأداء التى تم إستنباطها من الخطط .
- نتائج قياس الأداء الفعلى .

٢/٢/٥-العملية التحويلية فى نظام الرقابة :

وتتضمن العمليات الفرعية التالية :

- عملية المقرنة بين المعايير ونتائج الأداء الفعلى .
- عملية الكشف عن الإنحرافات وتحديد مداياتها .
- عملية تحليل ودراسة الإنحرافات لتحديد أسبابها والتحقق من صحتها .
- رسم برامج تلافى أسباب الإنحرافات أو معالجتها عند ظهورها .

٥/٢/٣- <u>مخرجات نظام الرقابة</u> :

وتتضمن مخرجات نظام الرقابة النواتج التالية :

- الإنحرافات المقاسة .
- أسباب الإنحرافات .
- برامج التعامل مع أسباب الإنحرافات .

٥/٢/٤-<u>عملية التغذية العكسية</u> :

وتتضمن عملية توجيه المخرجات الى النظام مرة أخرى فى أحدى صورتين :

- تعديلات واجب إدخالها على المعايير لتخطيها إمكانيات المنظمة (أى أن المعايير كانت تفوق الإمكانيات أو القدرات المتاحة أو التى يمكن إكتسابها) .
- تعديلات على الأداء الفعلى بهدف تطويره ورفع مستواه بحيث يقترب من المعايير .

ويوضح الشكل (٥/٣) نظام الرقابة وعناصره الأربعة .

شكل (٥/٣)

نظام الرقابة وعناصره

المدخلات

المخرجات

معايير الأداء

الأداء الفعلى المقاس

العملية التحويلية :
-المقارنة
-تحديد/ تحليل الإنحرافات وأسبابها

الإنحرافات

أسباب الإنحرافات

برامج علاجية أو وقائية

التغذية العكسية

ويمكن تصميم نظم فرعية للرقابة – تضم كل تلك العناصر – تختص بكل وحدة تنظيمية (أو جماعة عمل) على الهيكل ؛ كما يمكن تصميم نظم مناظرة لكل مجال أو قطاع نشاط (كالإنتاج ، والتسويق ، والشئون المالية، ... وغيرها) ، ولكل عملية إدارية فرعية (كالتخطيط والتنظيم ، والقيادة ، وحتى الرقابة ذاتها) ، وأخيرا ـ للمنظمة ككل . وتختلف تلك النظم فيما بينها من حيث درجة التفاصيل الواجب توافرها فيها ، ونوعية المدخلات والمخرجات ؛ أما العملية التحويلية وعمليةالتغذية العكسية فهي واحدة في كل أنواع نظم الرقابة .

٣/٥ – *تصنيف نظم الرقابة داخل المنظمة* :

نعرض في الجدول التالي تصنيفا مقترحا لنظم الرقابة على الأداء الكلي للمنشآت Total Performance Control Systems. وعند إستخدام هذا المقترح –يجب على الإدارة أن تختار من بين تلك النظم ما يتلائم مع مجال نشاطها الخدمي الرئيسي ، وما يتلاءم مع إمكانياتها على التطبيق ، والقدرات والمهارات والخبرات الرقابية المتوافرة لديها .

وكقاعدة عامة ـ من الضروري السعي لتحقيق التوازن بين المستوى الأدنى لتحقيق الرقابة الفعالة الذي ترغب القيادة العليا لمنظمة الخدمات في ممارسته، وحدود حرية التصرف The Limits of Discretion التي تحقق أسلوب القيادة الفعالة .

جدول تصنيف أهم نظم الرقابة على الأداء الكلى فى المنشآت

المجال	النظم والأدوات الرقابية المقترحة
المالى	الميزانيات التقديرية Budgets بأنواعها المختلفة والمتعلقة بـ : - الإنفاق الإستثمارى / الإيرادات والمصروفات / التدفقات النقدية /ميزانيات البرامج PPB . القوائم المالية / ونظم تحليل التعادل Breakeven Analysis . منظومة العائد على الإستثمار ROI (القوة الإيرادية x معدل الدوران) النسب المالية Financial Ratios (كنسب السيولة والربحية) نظم المراجعة التشغيلية Operational Audits .
الإنتاجى	الكفاية الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) الفعالية الإنتاجية (التغيرات على المخرجات : كمية وقيمة) أساليب بحوث العمليات : (بيرت PERT ، خرائط جانت و المسار الحرج Gantt Charts CPM) نظام دوائر مراقبة الجودة QCC نظم مراقبة أعمال الصيانة العلاجية والوقائية
التسويقى	تحليل مجموعات الإستراتيجيات التسويقية . خرائط تحديد موقع المنشأة فى أسواق الصناعة . الميزانيات التقديرية لبحوث التسويق والمبيعات . معايير إنتاجية الجهود التسويقية تحليل مجموعات المزيج التسويقى للمنشأة
الموارد البشرية	نظم تقييم الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة نظم تخطيط القوى العاملة Manpower Planning Systems نظم تقييم برامج التنمية الإدارية للمعارف والمهارات . نظم تبسيط العمل Work Simplification Systems نظم المراجعة الإدارية Management Audit systems

الباب الثالث

إدارة الأزمات في مجال الخدمات

Crises Management in the Service Industry

أولا- مقدمة :

يختص هذا الجزء بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بمنهجية إدارة الأزمات عموما ؛ وعلى وجه الخصوص بنماذجها التطبيقية في المجالات المختلفة .

ورغم تعدد الكتابات النظرية الجدية في موضوع إدارة الأزمات تمتد إلى قرابة الأربعين عاما ؛ إلا أن الباحث المدقق لابد وأن يتوصل إلى عدد من النتائج المهمة :

١-أن اهتمام الغالب الأعظم من تلك الكتابات كان يدور بالدرجة الأولى حول محورين رئيسيين :

١/١ - ما يمكن أن نطلق عليه محور " الأزمات المنظمية Organizational Crises" ؛ أي التي ترتبط بمنظمات خاصة أو عامة دون غيرها .

١/٢ - ما هو معروف بمحور "أزمات العلاقات الدولية International Relations" ؛ أي التي ترتبط بالعلاقات بين الدول في حالات السلم والحرب .

٢-أن بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع " الأزمات " لا زالت غامضة وتحتاج إلى دراسات أكثر عمقا ؛ كما وأن المنهجيات

المتاحة لا زالت قاصرة لأنها تقوم على إفتراضية أن السمة الأساسية للأزمات "Crises" تكمن في حدوثها " المفاجئ Sudden " (ر. هيث R. Heath ، ١٩٩٨ ، ص ٦) ؛ ومن ثم يتعذر توقعها أو التنبؤ بها . وهذا من وجهة نظر المؤلف - يعد تبسيطا متماديا لواقع وطبيعة ما يمكن أن نطلق عليه مصطلح "الأزمات" - اللهم إلا في بعض الحالات التي ترتبط بكوارث طبيعية تحدث لأول مرة ودون سابق إنذار ، أو في بعض الحالات النادرة التي ترتبط بسلوك إنساني فردي أو جماعي غير سوي؛ ففي الغالبية العظمى من الأزمات وما قد يترتب عليها من كوارث لابد وأن تكون لها جذور يمكن الإستدلال المبكر بمظاهرها قبل وصول محيط وأبعاد الأزمة إلى حالة الإستفحال بحيث يصبح التعامل معها مكلفا إقتصاديا وإجتماعيا، وتصبح قضية من يواجهونها تتركز - بل وتنحصر فقط - في محاولة الحد من آثارها السلبية التي غالبا ما يصعب حسابها ، والتي قد تمتد إلى الأجل الطويل .

٣-أن الاهتمام بالأزمات القومية لم تحظى بقسط وافر من الإهتمام إلا في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين .

وقد حاول المؤلف في نهاية هذا الفصل التوصل إلى نموذج عام A General Model للإدارة الفعالة للأزمات مهما كانت نوعياتها ومستوياتها ؛ ثم محاولة تطبيق هذا النموذج العام على أحد مجالات الخدمات وهو مجال السياحة بحكم أهميته كنشاط حيوي تنموي .

ثانيا – مفاهيم أساسية :

٢/١– مفهوم الأزمة :

توجد العديد من المحاولات لتعريف "الأزمة" ؛ إلا أن الغالبية العظمى منها تكاد لا تفرق بين مفاهيم "الأزمات Crises " و "الكوارث Disasters " و "حالات الطوارئ Emergencies" ؛ بل وتكاد أن تستخدمها كلها كمرادفات لبعضها . ورغم إنتشار هذا الغموض ، إلا أن هناك بعض المحاولات القليلة التي حاولت تمييز مفهوم "الأزمة" بشكل أكثر تحديدا :

١– يقول روزنثال و بيننبرج (Rosenthal and Pijnenburg ، ١٩٩١ ، ص ٣) أن مفهوم الأزمة يرتبط بالمواقف شديدة التهديد ، وغير المؤكدة ، والطارئة .

٢– ويقول بارتون (Barton ، ١٩٩٣ ، ص ٢) أن الأزمة هي "حدث رئيسي غير متوقع ، تكون له نتائج سلبية محتملة ."

٣– ويقول هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨، ص١٣) أن الأزمة "موقف Situation ينطوي على تهديد للموارد والبشر ، وفقدان الرقابة ، وله آثار منظورة و/أو غير منظورة على البشر ، والموارد المادية والمنظمة ككل ."

وفي رأي المؤلف أن هناك قضايا إضافية أخرى حتمية يجب الخوض فيها إذا ما كان الهدف هو تمييز مفهوم "الأزمة" عن غيره من المفاهيم . من أهم تلك القضايا – قضية التمييز بين مفاهيم "الحدث Event" ، و"الظاهرة Phenomenon" ، و "المشكلة Problem" ،

و"الأزمة Crisis" ، و "الحادثة Incident" . ويوضح الجدول رقم (١) مقارنة بين تلك المفاهيم .

جدول رقم (١)

مقارنة بين بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم "الأزمة"

المفاهيم / العوامل	الحدث	الظاهرة	المشكلة	الأزمة	الحادثة
الطبيعة والتكرارية	تغير عادة ما يكون تكراره محدودا	نمط تغير متكرر ، ومعدل تكراره كبير	انحراف عما هو متوقع قد لا يتكرر	تغير مفاجئ أو متدرج نادرا ما يتكرر بذات الشكل والخصائص	تغير محدود للغاية ، وعادة ما لا يتكرر
الاتجاه	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	دائما ما يكون سلبيا	دائما ما يكون سلبيا
أجل الآثار المترتبة	قصير الأجل	طويل الأجل	قصير الأجل	قد يكون قصير أو طويل الأجل	قصير الأجل
مدي إمكانية التنبؤ به	ممكنه أحيانا	ممكنه غالبا	تكاد تكون مؤكده	ممكنه بإحتمال غير مؤكد	غير ممكنه دائما
جهود المواجهة	محدودة ومحسوبة	كبيرة ومحسوبة	محدودة ومحسوبة	مكثفة وغير محسوبة	محدودة غير محسوبة

(المصدر : المؤلف)

من واقع جدول المقارنة السابق يمكن صياغة تعريف متميز "للأزمة" بأنها :

" تغير رئيسي مفاجئ Sudden أو متدرج Gradual فريد الشكل والخصائص يمكن التنبؤ به بإحتمال محسوب (قد يكون غير مؤكد) إستنادا إلى مظاهر أو أحداث أو حوادث أو مشاكل سلبية سابقة ؛ هذا التغير يحدث آثارا سلبية قد تكون مباشرة و/أو غير مباشرة ، وقد تكون قصيرة الأجل و/أو طويلة الأجل ؛ تستلزم مواجهتها منظومة متكاملة من الجهود المكثفة والفورية التي يصعب تحديد أبعادها بطريقة قاطعة من البداية ."

ونخرج من التعريف السابق بالخصائص التالية "للأزمة Crisis" :

١- أن الأزمة هي كل تغير رئيسي مفاجئ أو متدرج فريد الشكل والخصائص (حيث يتعذر وجود أزمتين متماثلتين) .

٢- أن الأزمة غالبا يمكن التنبؤ بها بإحتمال محسوب ، ولكن غير مؤكد .

٣- أن حدوث الأزمة لابد وأن تسبقه مظاهر أو أحداث أو مشاكل سلبية تنبئ بحدوثها ؛ هذه الأمور غالبا ما لا تستخدم كدلالات مبكرة ، ولكنها تكتشف إلا أثناء محاولة البحث عن أسبابها (هيث Heath ، ١٩٩٨، ص٦).

٤- أن الأزمة لابد وأن تترتب عليها آثار سلبية ؛ مباشرة و/أو غير مباشرة ، قصيرة الأجل و/أو طويلة الأجل . هذه الآثار قد تكون في حد ذاتها أزيمات .

٥- أن مواجهة الأزمة يستلزم تخطيط منظومة من الجهود المكثفة والفورية التي قد تكتشف لها أبعاد متجددة دائما ؛ الأمر الذي يستلزم قدرا من المرونة .

ويهمنا هنا أيضا أن نشير إلى ثلاث قضايا إضافية مهمة :

القضية الأولى - أن ما يطلق عليه "بالكارثة" -في رأي الباحث- هو نتيجة للمقدمة التي عرفناها "بالأزمة" وليست مرادفا لها . فبعد أن تعجز الجهود عن مواجهة الأزمة والحد من آثارها المضاعفة قد تحدث "الكارثة" . ويختلف الباحث هنا مع آراء آخرين في كون الكارثة هي سبب يؤدي إلى وقوع الأزمة (د. السيد عليوه ، ١٩٩٣، ص ٥) . وتستند وجهة نظر الباحث هنا إلى أن الكارثة تحدث إنهيارا شبه كامل للكيان ؛ بينما الأزمة تحدث إنهيارا جزئيا يمكن الحد من إنتشاره وتوسعه حتى لا تقع الكارثة .

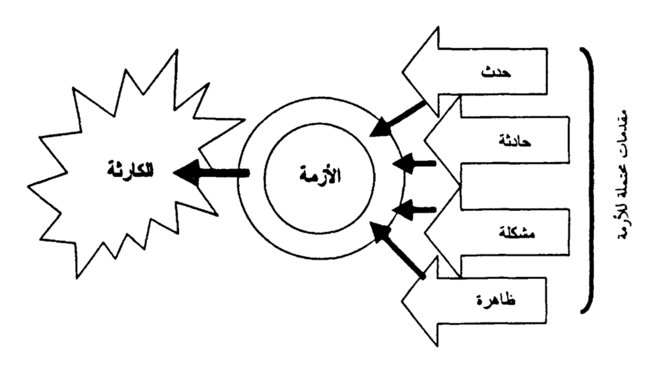
ومن الضروري قبل الإنتقال إلى القضية الثانية التأكيد على أن إعتبار الأزمة مقدمة للكارثة وليس العكس - لا يعني أن كل الكوارث لابد وأن تكون مقدماتها أزمات ؛ فهناك كوارث تحدث دون سابق إنذار ، وهناك كوارث قد تسبقها حوادث لا ترقى إلى مستوى الأزمة ؛ كما أنه قد تترتب على بعض أنواع الكوارث الطبيعية غير المتوقعة (كالزلازل التي تحدث في منطقة لأول مرة ، أو البراكين التي أعتقد أنها قد خمدت وظلت كذلك لفترة طويلة) سلسلة من الأزمات .

القضية الثانية - أن للأزمة في حد ذاتها مجموعة مقدمات (أحداث ، أو حوادث ، أو مشاكل ، أو ظواهر) ؛ التبكير في التعرف على تلك المقدمات يزيد من القدرة على مواجهة الأزمة وإدارتها بطريقة فعالة .

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين المقدمات المحتملة للأزمة (الحدث ، أو الحادثة ، أو المشكلة ، أو الظاهرة) ، والأزمة ، والكارثة .

شكل رقم (١)

العلاقة بين مقدمات الأزمة ، والأزمة والكارثة



<u>القضية الثالثة</u> - ترتبط بما يقوله هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨، ص ١٤) أن الأزمة من المنظور الإداري هي أزمة للأسباب التالية :

١-أن الوقت المتاح لمواجهتها يكون محدودا للغاية .

٢-أن القرارات الواجب إتخاذها لمواجهتها يجب أن تكون سريعة .

٣-أن المعلومات المتاحة عن الأزمة تظهر مفقودة أو لا يمكن الإعتماد عليها .

٤-أن الجهود والإمكانيات اللازمة لمواجهتها غالبا ما تفـــوق ما هو متاح .

ويضيف الباحث هنا سببا خامسا ؛ وهو أن القـــرارات التـــي تتخذ لمواجهة الأزمة تكون دائما قرارات علاجية Corrective وليســت وقائية Preventive بالدرجة الأولي ؛ ويعني ذلك أنها دائما ما تكـــون متأخرة ؛ فلا بد وأن يحدث هناك نوع من التغير السلبي أولا تتبعـــه المواجهة بإتخاذ القرار .

٢/٢ - أنواع الأزمات :

يقسم سيمور و مـــور (Seymour and Moore ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠) الأزمات إلى نوعين رئيسيين :

٢/٢/١- الأزمة المفاجئة (أو أزمة الكوبرا Cobra Crisis) :

وهي الأزمة التي تحدث فجائية ودون سابق إنذار ، ولا تلاحظ مؤشرات سابقة دالة عليها ؛ ولا يشعر بها إلا عند مواجهة الكارثـــة المترتبة عليها .

٢/٢/٢-الأزمة المتدرجة (Python Crisis) :

وهي الأزمة التي تتسلل في الظهور ، ودائما ما تكون هنـــاك دلائل أو إنذارات مبكرة عن وقوعها . فهي عادة ما تبدأ بمجموعـــة متتالية من الحوادث التي غالبا ما يتم تجاهلها للإحساس بضآلتـــها ، لكنها تتراكم وتتجمع وتنتهي إلى وقوع الأزمة.

ويضيف سيمور و مور (المرجع السابق ، ص ١٧-٢٣) إلى أن هناك أنماط حضارية تتميز بها (المجتمعات) في إدراك ، والإستجابة لمؤشرات حدوث الأزمات .

هذه الأنماط الحضارية يمكن التعبير عنها - من وجهة نظر المؤلف- في سلوكيات خمسة رئيسية :

١- دائما ما ينظر إلى الخطر Risk على أنه أمر عادي يمكن مواجهته بهدوء .

٢- دائما ما يؤخذ الخطر على أنه أمر وقتي يفتقد أي أبعاد مستقبلية .

٣- دائما ما تتجاهل انفعالات من يتأثرون مباشرة من الأخطار

٤- دائما ما يكون هناك إحساس أو إقتناع بأن الأخطار الجزئية لا تمس الكيان الكلي الآمن ؛ ومن ثم تفقد الأخطار أهميتها ، وتضيع علاقتها بإحتمالات وقوع أزمة .

٥- دائما ما يفترض بعض الأفراد أو المجموعات (بمبادرات إنفرادية) قدرتهم على مواجهة الخطر دون معاونة الآخرين ؛ وهنا بعد أن تثبت الإنفرادية عجزها تكون الأزمة قد تطورت وأخذت طريقها إلى الوقوع .

ومن الضروري هنا التأكيد على أن هذا التقسيم ينصب على الأزمات "الحقيقية" وليست "المفتعلة" ؛ فالأخيرة من السهل الكشف عن أسبابها ، وتحتاج إلى أسلوب خاص للتعامل معها وإدارتها يخرج عن نطاق هذا البحث .

٣/٢- دورة حياة الأزمة The Crisis Life-Cycle :

من الضروري تفهم كيفية تطور الأزمة ، وكيفية تبلور التحديات الرئيسية التي تعلنها ، والأضرار التي يمكن أن تحدثها . ويرى سيمور و مور (المرجع السابق ، ص ٣١-٣٥) أن أي أزمة تمر بمراحل ثلاث رئيسية.

المرحلة الأولى - مرحلة "بزوغ الأزمة" The Breaking Stage:

وهي المرحلة التي تنطلق فيها الأزمة سواء تم ذلك فجائيا أو تدريجيا ؛ وهنا تتكشف معالم شخصية الكيان الذي تصيبه الأزمة لمن يهمهم أمره . وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

١-سيتعرض الكيان لوسائل الإعلام والجمهور ويصبح بؤرة منظورة.

٢-الآثار المترتبة على ردود الفعل الأولية للأزمة من جانب الكيان سيكون من الصعب نسيانها أو تغييرها .

٣-الإحساس بأن التحكم في الأزمة غير ممكن ، وبأن خيوط السيطرة تهرب من بين أصابع الكيان .

٤-تبدوا تفاصيل الأزمة غامضة ؛ على الرغم من ضرورة قول شيئ عن الأزمة من جانب القائمين على شئون الكيان .

٥-دائما ما يكون رد الفعل المباشر هو التركيز على الفترة القصيرة ، والذعر أو الهلع ، والبدء في المجازفة بإتخاذ قرارات غير محسوبة .

٦-لفترة في البداية يفتقد الجميع المنظور الحقيقي للأزمة .

المرحلة الثانية . مرحلة " إحتدام أو ثورة الأزمـــــة " The Raging Stage :

تبدأ هذه المرحلة في الوقت الذي يكور خلاله الكيان في حالـــة عدم توازن ، وعدم تيقن مما يجب عمله لمواجهة الأزمـــة ؛ وهنــا يكون إنتشار الأزمة بسرعة مروعة Starling ففي البدايـــة تتغلغــل الأزمة في تيار دم الكيان من خلال المعلومات الخاطئة ، والإشــاعات . والشكاوى ؛ والتي قد تعوق الحركة الطبيعية للكيان وتثـــير المنــاخ المحيط بالأزمة . وغالبا ما يترتب علــــى هــذه المرحلــة ظـــهور الإتجاهات المضادة المعادية للكيان ؛ والتي تحول الموقـــف الســيئ للأزمة أكثر حالة أكثر سوءا .

وينتج عن هذه المرحلة عدة تطورات :

١-دخول أطراف جديدة إلى دوامة الأزمة تستمد المعلومـــات التي تشكل مدركاتها من وسائل الإعلام ؛ والتي قد تكون غير صحيحة أو غير كاملة .

٢-إنتشار الشائعات والتوقعات مع غياب الحقائق عن الأزمـــة وأبعادها.

٣-ظهور بعض الآراء الفنية عن الأزمة قد تتحكم في تشـــكيل الرأي العام .

٤-تزايد الضغوط على إدارة الكيان مما يزيــد مــن مســتوى توترها .

المرحلة الثالثة - مرحلــة "إنقشــاع الأزمــة" The Passing Stage:

لا يقصد بهذه المرحلة إنتهاء الأزمة بالقضاء على كل آثارهــا السلبية؛ ولكن التمهيد لإعادة بناء Rebuilding الكيان الذي أصابتــه الأزمة ، وهو يتضمن :

١-خلق إنطباع ومدركات إيجابية عن الكيان الـــذي أصابتــه الأزمة (وهنا يظهر الدور الحقيقي لمنهج الإدارة الفعالة للأزمة) .

٢-إعادة البناء الداخلى للكيان عن طريق رسم (إســتراتيجية) طويلة الأجل تمكن الإدارة من مواجهة المشــاكل الحاليــة وتحصيــن الكيان ضد المشاكل المستقبلية التي يمكن أن تنتــج عنــها أزمــات مماثلة .

ويرى د.السيد عليوه (مرجع سبق ذكــره ، ١٩٩٣ ، ص ١٨) أن الأزمة الإدارية - على وجه الخصوص - تمر بأربع مراحل :

١- المرحلة التحذيرية (أو مرحلة ما قبل الأزمة) :

وخلالها يمكن إستشراف وإستكشاف كل الإحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما .

٢- مرحلة نشوء الأزمة :

وخلالها تنمو وتتسع متغيرات الأزمة ويتعاظم خطرها .

٣- مرحلة إنفجار الأزمة :

وخلالها تكون متغيرات أو العوامل المسببة للأزمة قد أستشرت وتكون السيطرة عليها عند حدها الأدنى .

٤- مرحلة أنحسار الأزمة :

وخلالها تبدأ العوامل المسببة للأزمة في التلاشي بحيث تبدأ المؤسسة في إستعادة توازنها الطبيعي (الأصلي) قبل حدوث الأزمة .

وفي رأي الباحث - أن المرحلتين الأولى والثانية في نموذج د. السيد عبده تمثلان المرحلة الأولى في نموذج سيمور و مور السابق عرضه ؛ هذا وإن اختلفت معالجتهما لمضمون كل مرحلة .

٢/٤- الأضرار الرئيسية للأزمة The Major Damages :

تتعدد الأضرار المترتبة على حدوث الأزمات ؛ إلا أن أكثرها أهمية كما يراها خبراء إدارة الأزمات تنحصر حول بعدين رئيسيين : (١) بعد الضرر الإستراتيجي ؛ (٢) بعد الضرر المالي (الربحية والتكلفة) .

البعد الأول - بعد الضرر الإستراتيجي Strategic Damage :

الضرر الإستراتيجي قد يكون حادا ، ويتم إدراكه في أبعاد ثلاثة (سيمور و مور ؛ مرجع سبق ذكره ، ص ٥١-٥٤) ؛ أمكن تلخيصها كما يلي :

١- أضرار تصيب خطط النمو والمركز التنافسي للكيان .

٢- أضرار تصيب سمعة الكيان والإنطباع العام المتكون عنه .

٣- أضرار تصيب الأفراد والجماعات القائمة على شئون الكيان .

البعد الثاني - بعد الضرر المالي Financial Damage :

الضرر المالي غالبا ما يصعب إحتسابه بدقة ؛ ولكن الإستعداد الكمي والكيفي له مبكرا قد يساعد في الحد منه وتقليله إلى الحد الأدنى .

ويتم إدراك نطاق هذا البعد - من وجهة نظر الباحث - في محورين رئيسيين :

١-محور الربحية : أي الآثار المالية السلبية المترتبة على إنحسار أو إنكماش الطلب على منتجات أو خدمات الكيان ، وفقدان دعم المستفيدين من وجوده .

٢-محور التكلفة : أي الكلفة المالية الواجب إنفاقها :

٢/١- لإزالة الأضرار المادية التي أصابت الكيان كنتيجة للأزمة .

٢/٢-لأعادة بناء النظام الإنتاجي والتسويقي للكيان والذي أضير من جراء السلبيات المترتبة عن الأزمة .

٢/٣-مقابل الإستعانة بالخبرة الإستشارية الخارجية .

٢/٤-مقابل التعويضات الواجب الإلتزام بها قبل الغير والمترتبة على الأزمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل

٢/٥-مقابل إعادة بناء سمعة الكيان ورفع مستوى الثقة فيه .

ثالثاً-المنهج للإدارة الفعالة للأزمات :

٣/١ - المتطلبات الأساسية للإدارة الفعالة للأزمات :

قبل التعرض للمناهج المختلفة لإدارة الأزمات ، يهمنا التعرف على ما نحتاج اليه تلك المنهجيات كمتطلبات أو كفروض أساسية تشكل الإطار العام الذي تعمل تحت مظلته الإدارة الفعالة للأزمات .

ويمكن حصر تلك المتطلبات في ستة رئيسية :

١-المتطلب الأول : ضرورة قبول أن تتناسب قرارات مواجهة الأزمة مع نطاقها الكامل ؛ فالقرارات هنا لا يجب أن تعالج الجزئيات (سيمور و مور ؛ المرجع السابق ، ص ٢٧) .

٢-المتطلب الثاني : ضرورة قبول أن تكون هناك آليات خاصة عالية المرونة لإدارة الأزمة ؛ تختلف عن الآليات التقليدية التي تستخدم في الظروف العادية .

٣-المتطلب الثالث : ضرورة قبول الإستعانة بالخبرات الخارجية المتخصصة كلما كان ذلك ممكنا ، ومهما كانت التكلفة (سيمور و مور ؛ المرجع السابق ، ص ٢٧) ؛ وذلك ضمانا لشرطية الحياد في تقييم أبعاد الأزمة ومتطلبات إدارتها . ويضيف الباحث هنا أن تلك الخبرات الخارجية يكون إنضمامها عند الضرورة إلى كيان خاص يطلق عليه "فريق العمل تحت الطلب On-call task force" يتم تكوينه كجزء أساسي من آليات إدارة الأزمات.

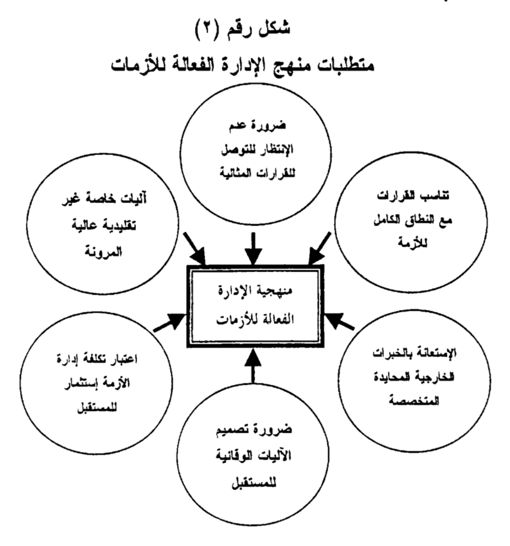
٤-المتطلب الرابع : ضرورة قبول أن التكلفة التي تنفق من أجل الإدارة الفعالة للأزمة هي في الحقيقة إستثمار للوقاية من أزمات المستقبل .

٥-المتطلب الخامس : ضرورة أن تنتهي إدارة الأزمة بتصميم آليات للوقاية من إحتمالات حدوث الأزمات المتشابهة (وليست المتماثلة أو المتطابقة) مستقبلا .

٦-المتطلب السادس : بسبب حساسية عامل الوقت - يكـــون ضروريا الإكتفاء بالتوصل إلى قرارت مرضيـــة Satisficing Decisions لإدارة الأزمة ، وعدم الإنتظار طويلا للوصول إلى القـــرارات المثاليـــة Ideal Decisions ؛ والتي قد يتعذر التوصل اليها إلا بعد فـــوات الأوان وتحول الأزمة إلى كارثة . ويوضح الشكل رقـــم (٢) تلخيصـــا لتلـــك المتطلبات .

شكل رقم (٢)

متطلبات منهج الإدارة الفعالة للأزمات



٢/٣ -المنهجيات المختلفة لإدارة الأزمات :

بصفة عامة ، يمكن تعريف "المنهجيات" بأنها أطر لمراحـل للتفكير المنطقي في قضية معينة ؛ سـواء لكشـف مضمونـها ، أو أسبابها أو العوامل المؤثرة فيها ، أو لتحديد كيفية التعـامل معـها . ورغم أن المفترض أن تتأثر تلك المنهجيات بالدرجة الأولـى بطبيعـة القضية موضوع الإهتمام ؛ إلا أن الواقع يؤكد أنها تتأثر إلى درجـة كبيرة بالمنظور الخاص لمصمميها . وفي رأي الباحث أن هـذا هـو السبب الرئيسي في تعدد المنهجيات التي تختص بقضية واحـدة ؛ وأن إحتمال إتفاق مجموعة من المفكرين على منهجية واحدة لن يتحقق إلا لو اتفقوا على مفهوم ومضمون مشترك للقضية التي يتعاملون معها .

وبصفة خاصة ، بالنسبة إلى "منهجية إدارة الأزمات" ؛ فمـا دامت "الأزمة" هي قضية ذات مفهوم ومضمون مميز ، فمن المنطقي أن يكون هناك إتفاق بين المفكرين على منهجية مشتركة فيما بينـهم "لإدارة الأزمات" تخضع لمجموعة من المتطلبـات الأساسـية (كتلـك المتطلبات الستة التي سبقت الإشارة اليها) .

١/٢/٣ -منهجية التناظر التاريخي Historical Analogy :

لاحظ المؤلف من تدقيقه في كم هـائل مـن الكتابـات عـن منهجيات إدارة الأزمات ؛ أن الغالبية العظمي منها يتبع ما يطلق عليـه "منهج التناظر التاريخي Historical Analgy" ؛ أي الرجوع إلى الأزمـات السابقة ودراستها والاسترشاد بما تم بصددها . وهذا المنهج - فـي رأي الباحث - هو منهج منتقص لأنه يفترض "الحتميـة التاريخيـة" كجزء أساسي للدراسة والتحليل ؛ فحقيقة قد تحدث أزمات مسـماها

واحد ، إلا أنه من الخطأ إفتراض أن الأزمات ذات المسمى الواحد متطابقة أو متماثلة من حيث مضمونها وأبعادها وأسبابها بحيث تصلح أساليب التعامل معها في جميع الأزمنة وتحت كل الظروف . وعلى ذلك فالباحث يرى أن منهج "التناظر التاريخي" يجب أن يؤخذ بقدر كبير من التحفظ ؛ وأن تنحصر الإستفادة منه في كونه أداة من أدوات التنبؤ. ذلك بالإضافة إلى أن منهج "التناظر التاريخي" - حتى يمكن أن تتحقق من ورائه قيمة حقيقية في مجال إدارة الأزمات - يستلزم بالضرورة:

١- توافر تحليل وتقييم كامل وموضوعي للأزمات التي حدثت في الماضي ؛ وهذا من وجهة نظر الباحث يعد من الأمور غير الممكنة - إن لم تكن مستحيلة .

٢- توافر تحليل وتقييم كامل وموضوعي للأزمات القائمة ؛ وهذا أيضا من وجهة نظر الباحث يعد من الأمور غير الممكنة - إن لم تكن مستحيلة .

وفي هذا الإطار الذي يضم مستحيلين ، يكون منهج "التناظر التاريخي" منهج ذو قيمة نسبية لا تتعدى إستخدامة كأداة أولية من أدوات التنبؤ غير المؤكد ، أو كأداة الهدف منها هو تفعيل منحنى التعلم The Learning Curve للكيان الذي يواجه الأزمة .

٢/٢/٣- <u>المنهجيات التي تقوم على الواقع العملي</u> Pragmatic Models :

<u>النموذج الأول</u> - يقدم هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠-٢١) نموذجا واقعيا لمرحلتين رئيسيتين داخل الفضاء المتكامل لإدارة الأزمات يوضحها الشكل رقم (٤) .

شكل رقم (٤)

نموذج هيث لمراحل إدارة الأزمات

(فضاء إدارة الأزمات)

Crisis Management Sphere

الجانب الأيمن
أنشطة التصرفات
المرتبطة بإدارة
الأزمة)

أحداث
آثار مادية
آثار ذهنية
استمرارية

الاستجابة للأزمة
Response

استعادة التوازن
Recovery

الجمهور
وسائل الإعلام
أصحاب المصالح
الجمهور

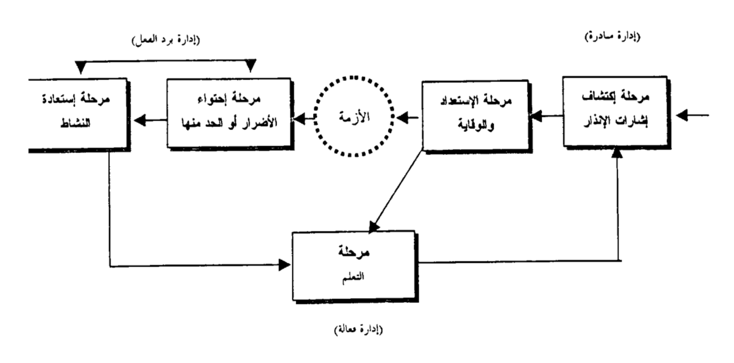
الجانب الأيسر
(أنشطة الإتصالات
المرتبطة بإدارة
الأزمة)

ويرى هيث أن هناك مرحلتين رئيسيتين لإدارة الأزمات همـــا مرحلة "الإستجابة للأزمة" (وهي تمتد إلى ما قبـــل وقـــوع الأزمـــة) ، ومرحلة "إستعادة التوازن" (وهي تمتد إلى ما بعد إنقشاع الأزمة) ؛ إلا أن كل مرحلة تتضمن بعدان هما بعد الإتصالات ، وبعـــد التصرفـــات. وحتى تتحقق الشمولية في فضاء إدارة الأزمـــــات يجـــب أن تتكـــامل المرحلتين مع البعدين . ويقول هيث أن المشكلة تكمن في أن الغالبيـــة العظمى من الكيانات التي تواجهها أزمات تركز على بعد التصرفـــات ، وتتجاهل بعد الإتصالات ؛ الأمر الذي يؤثر على صورة الكيـــان بعـــد إنقشاع الأزمة .

النموذج الثاني- يقدم د. الحملاوي وآخـــرون (١٩٩٧ ، ص ٣٤-٣٦) نموذجا واقعيا لمراحل خمس لإدارة الأزمات يمكن تصورهـا في الشكل رقم (٥) .

شكل رقم (٥)

نموذج الحملاوي وآخرون



(شكل معدل بواسطة المؤلف)

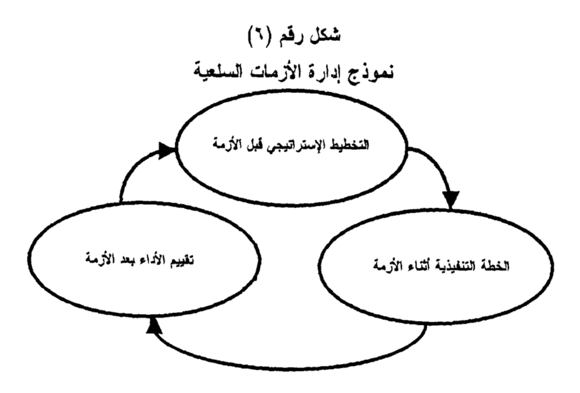
ويرى الحملاوي وآخرون - أن الإدارة الفعالة للأزمات يجـب أن تمر بالمراحل الخمس كلها . أما الإدارة التي تبدأ مـــن المرحلـة الثالثة وتنتهي بالرابعة (الحالة الأكثر إنتشارا) فهي إدارة غير فعالــة

لأنها لا تخرج عن كونها "إدارة برد الفعل" تبدأ بعد وقوع الأزمـــة ، وتنتهي بإنقشاعها .

النموذج الثالث - تقـــدم د. عـــايده رزق الله (١٩٩٧ ، ص ٢٥) نموذجا آخر لمراحل ثلاث لإدارة الأزمات السلعية يمكن تلخيصها وتصورها في الشكل رقم (٦) .

شكل رقم (٦)

نموذج إدارة الأزمات السلعية

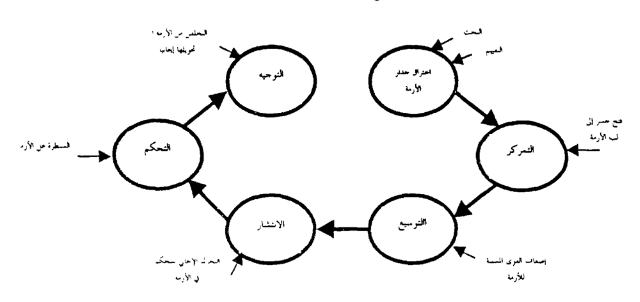


وعلى الرغم من أن هذا النموذج يركز على أهميـــة التخطيـــط الاستراتيجي قبل وقوع الأزمات ؛ إلا أنه - في رأي الباحث - أعتـــبر المراحل الثلاث متتابعة تتابعا خطيا Linear وفي إتجاه واحد متجـــاهلا أن تلك المراحل في الواقع العملي يجب أن تكون متكاملـــة وتبادليـــة ومتداخلة حتى تتحقق القيمة القصوى منها .

<u>النموذج الرابع</u>- يقدم د. السيد عليـــوه (١٩٩٣ ، ص ٢٧- ٣٢) نموذجا آخر لمراحل ست لإدارة الأزمات في المجـــال السياســـي يمكن تصورها في الشكل رقم (٧) .

شكل رقم (٧)

نموذج عليوه لإدارة الأزمات



(مصدر الشكل : المؤلف)

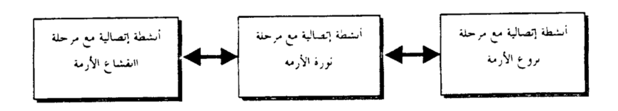
ويؤخذ علىنموذج د. عليوه أنه أيضا يعد من النمـــاذج الخطية ؛ التي تفترض تتابعا فـــي إتجـــاه واحـــد لمراحـــل لإدارة الأزمات .

<u>النموذج الخامس</u>- يقدم ســيمور و ســيمور (٢٠٠٠ ، ص ٣١-٥١) نموذجا آخر لمراحل إدارة الأزمات فـــي إطـــار مفهومـــهما لطبيعتها الخاصــــة علـــى أنـــها بالدرجـــة الأولـــى إدارة للإتصـــالات

Communication Management . يتضمن هذا النموذج ثلاث منظومات من الأنشطة الإتصالية تتناسب مع المراحل الثلاث لتطور الأزمة ؛ يمكن تلخيصها في الشكل رقم (٨) . ويؤخذ على هذا النموذج أنه يبدأ من منظومة الجهود الإتصالية التي تصاحب بزوغ الأزمة ؛ ولهذا فهو نموذج لرد الفعل Reactive لاحق "لفعل" الأزمة ، وليس سابقا له Pro-active .

شكل رقم (٨)

نموذج سيمور و سيمور لإدارة الأزمات



مصدر الشكل : تصور المؤلف

٣/٢/٣- نموذج منهجية مقترحة للإدارة الفعالة للأزمات :

من الدراسة المتعمقة لتلك العينة من النماذج يمكـــن إقـــتراح تصور لمنهجية عامة للإدارة الفعالة للأزمـــــات ؛ تتضمـــن منظومـــة متكاملة من الأنشطة التالية :

١- <u>منظومة أنشطة مستمرة مع الكيـــــان ، وتسـبق وقـــوع الأزمات</u> ؛ تهدف إلى :

١/١ - إعداد قائمة بالتهديدات (أو الأخطار) المحتمل وقوعـــها في المستقبل، والتي يمكن أن تسبب أزمة أو أزمات للكيان .

٢/١ - إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة الممكنة لمنع أو مواجهة تلك الأخطار المحتملة عند حدوثها .

٣/١ - الإتفاق على منظومة الإجراءات الوقائيـــــة المتكاملـــة الواجب إتباعها لتجنب أو القضاء على التهديدات او الأخطار المحتمـــل أن تؤدي إلى حدوث أزمات في المستقبل .

وتمارس أنشطة تلك المنظومة بآليات وأساليب "إدارة الخطـــر Risk Management" المتعارف عليها .

٢-<u>منظومة أنشطة تتم بعد ظهور الإنـــذار بوقـــوع الأزمـــة</u> ؛ تهدف إلى التدخل السريع للحد مـــن إنتشـــار الأزمـــة ومواجهتـــها . ويستلزم ذلك - كخطوة أولى - التجميع الفوري لفريق المهام الخاصـــة The crisis Task-force .

هذا الفريق يجب أن يضم مجموعة من الخبراء المحـــايدين ؛ ويكلف بالمهام التالية:

٢/١- العمل على تجميد موقف الأزمة 'Freezing the crisis situation ؛ بالتدخل السريع لإحاطة الأزمة بمحيط مانع للإنتشار بهدف إحتوائها .

٢/٢- التحرك السريع لجمع وتحليل أكبر قدر مـــن البيانـــات والمعلومات عن أبعاد وحجم الأزمة والآثار السلبية المتوقع أن تـترتب عليها ، وإختيار نمط مواجهة الأزمـــة الملائـــم للإمكانيـــات الماديـــة والبشرية المتاحة ، والتي يمكن الحصول عليها . بالإضافة إلى القيـام بالإتصالات السريعة مع كل الجماعات التي قد تمسها الأزمة بطريقـــة مباشرة و/أو غير مباشرة للحد من المساس بسمعة الكيـــان وتدعيـم الثقة فيه وفي قدرته على مواجهة الأزمات ، وعرض الحقـــائق عـن الأزمة بصدق وإيجاز .

٣/٢- متابعة تنفيذ البرنامج المتفق عليه لمواجهـــة الأزمـــة بواسطة التنفيذيين ؛ مع إتاحة قدر من المرونة في تنفيـــذ البرنـــامج لإستيعاب التغيرات والظروف غير المحسوبة .

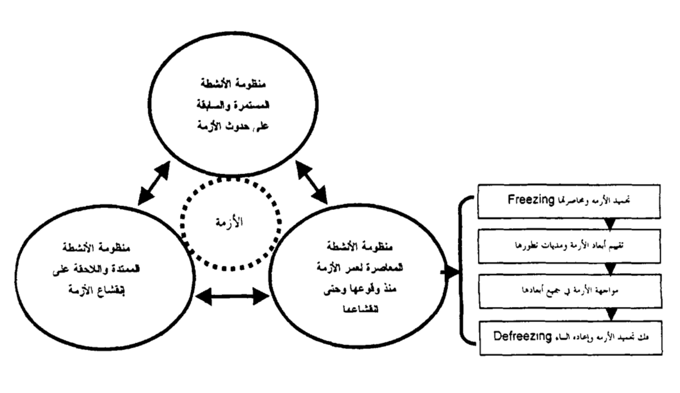
٤/٢- فك تجميد الأزمة De-freezing وإعادة بناء الكيان وإعادة ترتيب هيكله لإعادته إلى حالته الطبيعية .

٣-منظومة أنشطة تتم لاحقة لإنقشاع الأزمة ؛ تـــهدف إلـــى تطوير منحنى التعلم للكيان The Learning Curve ، وتطعيمه ضد حـدوث أزمات متشابهة مستقبلا .

ويمكن تصور تلك المنهجية في الشكل رقم (٩) .

شكل رقم (٩)

تصور لمنهجية مقترحة للإدارة الفعالة للأزمات



(المصدر: المؤلف)

ويتضح من هذا التصور أن المنظومات الثلاث يجب أن تتفاعل مع بعضها في وحدة واحدة متكاملة ؛ وكلها تغذي بعضها وترمي في المحصلة إلى إكساب الكيان قدرات ثلاث :

١- القدرة على مواجهة الأزمات مع حد أدنى من التوتر ، وتدنية عنصر المفاجأة .

٢- القدرة على التحكم في الأزمات في أسرع وقت ممكن ، والحد من آثارها السلبية، وما قد يترتب عليها من تكلفة مادية وغير مادية.

٣-القدرة على تصميم آليات وقائية ضد الأزمات المحتملة مستقبلا .

ومن الضروري عند الأخذ بهذا النموذج مراعاة المتطلبات الستة السابق تحديدها في الجزء (١/٢) . بالإضافة إلى ضرورة رسم إستراتيجية متواصلة لتنمية الكوادر الإدارية التي يمكنها ممارسة تلك النوعية المميزة من الإدارة ؛ فالكوادر الإدارية غير الفعالة التي تترك لها مسئولية إدارة الأزمات قد تكون في حد ذاتها عاملا رئيسيا في زيادة حدة الأزمة ، وتحولها إلى كارثة .

رابعا-الخصائص المميزة لكيان قطاع السياحة وطبيعة الأزمات التي يواجهها :

٤/١- الخصائص المميزة لكيان قطاع السياحة :

يعد قطاع السياحة من أهم قطاعات النشاط الإنساني في الدولة الحديثة ؛ وهو يتميز بخصائص عشر رئيسية :

١-أنه قطاع من القطاعات الخدمية التي أصبحت تشكل مصدرا رئيسيا للدخل القومي في الإقتصاديات الحديثة .

٢-أنه يمثل منظومة متكاملة من الأنشطة التي ترتبط بالكيان الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والحضاري للمجتمع .

٣-أن مقومات المعروض الذي يقدم من خلاله هذا القطاع خدماته - متنوعة ، وتتميز بالندرة الشديدة ، والحساسية الشديدة للتغيرات التي تطرأ على قطاعات النشاط الإنساني الأخرى في المجتمع .

٤-أن مزيج المعروض السياحي للدولة يمتد إلى :

٤/١-الهبات الطبيعية التي تتمتع بها الدولة .

٤/٢-الموروثات الحضارية القديمة والحديثة .

٤/٣-المكتسبات الحضارية المعاصرة من بنية أساسية وخدمات تكميلية .

٥-أن خدمات هذا القطاع ترتبط إرتباطا شديدا بالمنظومة البيئية في المجتمع .

٦-أن نطاق المنافسة التي يتحرك فيه هذا القطاع يمتد إلى خارج النطاق الاقليمي للدولة الواحدة ؛ فالمنافسة في مجال السياحة دائما ما تكون عالمية Global بين الدول المختلفة ؛ لهذا فهو أيضا يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على البيئة العالمية .

٧-أنه قطاع شديد الحساسية للتغيرات التي تطرأ على البعدين السياسي والإعلامي القومي والعالمي .

٨-أن نطاق أثرهذا القطاع على القطاعات الأخرى ، وتأثره بها يأخذ طابع تأثير المضاعف The Multiplier Effect ؛ بمعنى أن هذا الأثر (سواء أكان سلبيا أو إيجابيا) يكون مركبا ومتوسعا بصفة دائمة .

٩-أن السوق المستهدف The Target Market لقطاع السياحة يمتد من عملاء السياحة الداخلية من مواطني الدولة ، إلى عملاء السياحة الخارجية من مواطني الدول الأخرى ؛ ومعنى هذا أن السوق المستهدف الذي يجب أن توجه اليه الحملات التسويقية متنوع الخصائص والإنتماءات والأنماط السلوكية .

١٠- أن كل فئات المجتمع بكل إنتماءاتها المنظمية (عامة أو خاصة ، تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح ، حكومية أو غير

حكومية ، ... الخ) تشترك في تقديم الخدمات السياحية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ؛ لأنها تشكل البصمة أو الطابع المميز The differentiated image لمزيج لخدمات السياحية المقدمة للسائح من الدولة المعينة .

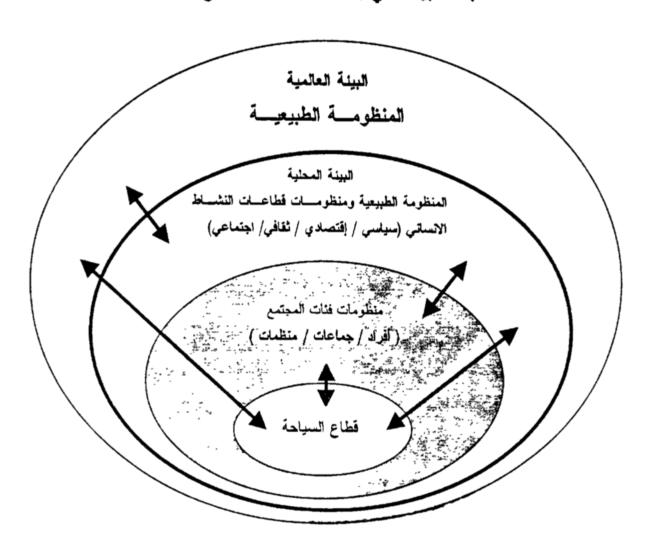
وفي إطار تلك الخصائص تكون المنظومة البيئة المتكاملة التي يتحرك فيها ويتفاعل معها كيان قطاع السياحة في أي دولة متنوعة الأبعاد والمستويات ، وتمتد من أبعاد ومستويات كلا من البيئة المحلية إلى البيئة العالمية بكل مكوناتهما كما يتضح ذلك من الشكل رقم (١٠). ومن ثم تكون الظروف المتغيرة في أي جزء من مستويات تلك المنظومة البيئية - مؤثرة في حركة ذلك الكيان . وإذا ما اعتبرنا "الأزمات" نماذج مثالية للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنظومة البيئية ؛ فيمكننا أن نؤكد أنه سيكون لها أثرا ملموسا على حركة كيان قطاع السياحة ، وما يضمه من أنشطة سياحية متنوعة . ويمكن تصور الارتباط بين أبعاد ومستويات المنظومة البيئية ، وبين الأنشطة التي تقع تحت مظلة كيان قطاع السياحة كما في الشكل رقم (١١) .

وفي إطار التحليل السابق ، وقبل الإستمرار في معالجة قضية هذا البحث أن نؤكد على حقيقتين ترتبطان بمصادر الأزمات المؤثرة في كيان قطاع السياحة :

١- أن أحد المصادر الرئيسية للأزمات المؤثرة في هذا الكيان هي البيئة الخارجية المحيطة به والتي لا دخل للكيان فيها .

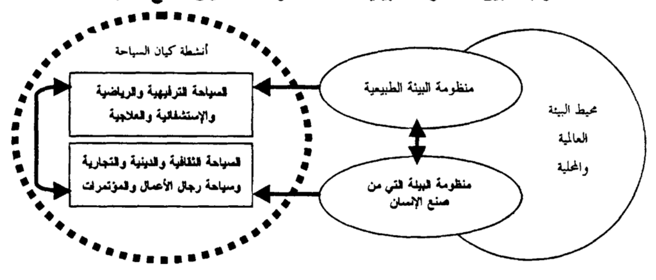
٢- أن المصدر الآخر المكمل للبيئة الخارجية هو الكيان ذاته ومكوناته وتوجهاته (أي التوجهات الإستراتيجية التي ترسمها الدولة لتنمية هذا الكيان) .

شكل رقم (١٠)
أبعاد البيئة التي يتفاعل معها كيان قطاع السياحة



شكل رقم (١١)

الأرتباط بين المنظومة البيئية المتكاملة وأنشطة كيان قطاع السياحة



(مصدر الشكلين (١٠) و(١١) : الباحث)

٢/٤- طبيعة ونوعية الأزمات التي يواجهها قطاع السياحة :

إستنادا إلى التحليل السابق يمكن إستنتاج أن كل التغيرات (الحوادث والأحداث والمشاكل والظواهر والأزمات) التي تحدث في أي إطار من أطر المنظومات البيئية العالمية والمحلية يمكن أن تؤثر بطريق مباشر و/أو غير مباشر على حركة كيان قطاع السياحة والأنشطة المختلفة التي تقع تحت مظلته . ومن وجهة نظر الباحث - يتركز الأثر المقصود هنا في جوانب ثلاثة رئيسية :

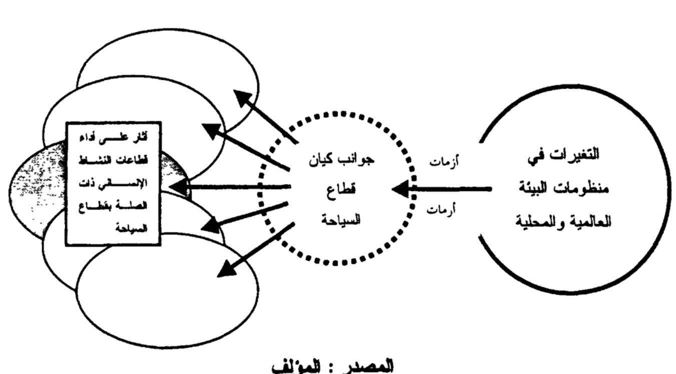
١-الطلب العالمي والمحلي على أنشطة كيان قطاع السياحة في الدولة المعينة .

٢-شكل وخصائص ومكونات مزيج المعروض السياحي للدولة .

٣-طابع كيان قطاع السياحة المميز للدولة ومركزها التنافسي علـــي خريطة العالم السياحية .

وكنتيجة منطقية - يؤدي تأثر تلك الجوانب في كيـــان قطـــاع السياحة إلى تأثر قطاعات النشـــاط الإنســـاني الأخـــرى ذات الصلـــة ونواتجها في الدولة المعينة . ويوضح التبسيط الشـــكلي رقـــم (١٢) هذه الفكرة المهمة ؛ والتي تكسب الأزمات (كـــأحد صـــور التغـــيرات الرئيسية سلبية الأثر) التي يواجهها كيـــان قطـــاع الســـياحة ســـمتها الخاصة المميزة .


شكل رقم (١٢)



المصدر : المؤلف

وقبل التعرض لمجالات أسباب الأزمات المحتمل أن يواجهها قطاع السياحة يهمنا التعرف على مزيج المعروض السياحي في الدولة السياحية التقليدية .

يتكون المعروض السياحي التقليدي Typical في الدولة الحديثة من مكونات ثلاثة رئيسية (المصري ، ١٩٩٩ ، ص ٦٥-٧٠) :

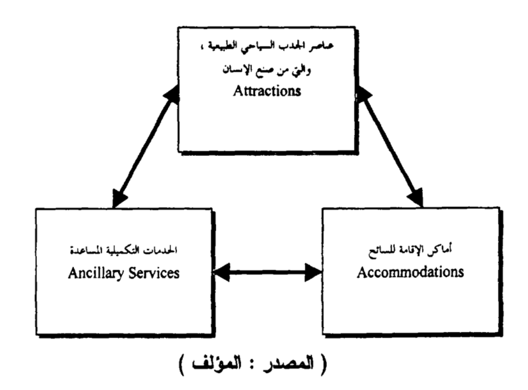
أ - عناصر الجذب السياحي Attractions .

ب - أماكن الإقامة للسائح أثناء فترة زيارته Accommodations

ج - الخدمات التكميلية المساعدة Ancillary Services .

ويوضح الشكل رقم (١٣) مكونات المعروض السياحي في الدولة السياحية التقليدية.

شكل رقم (١٣)
مكونات المعروض السياحي



(المصدر : المؤلف)

ويفيدنا التحليل السابق لمكونات مزيج المعروض السياحي في تفهم النقاط التي يمكن أن تنفذ منها الأزمات إلى كيان قطاع السياحة .

وإستكمالا للتحليل - يتعرض المؤلف للتغيرات والأسباب المحتملة التي يمكن أن تحدث أزمات في مجال السياحة ؛ ويمكن تصنيفها تحت المجموعات التالية :

١-الكوارث الطبيعية المفاجئة والمتدرجة : كالزلازل ، والبراكين ، والإنهيارات الجبلية ، والأعاصير ، والفيضانات ، والسيول ، وحرائق الغابات التي من صنع الطبيعة ، وحركة الكثبان الرملية ، والآفات والأوبئة ، وغيرها . كل هذه الكوارث الطبيعية قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة إذا ما أصابت المزارات السياحية الطبيعية أو التي من صنع الإنسان .

٢-الكوارث التي من صنع الإنسان: كالتلوث المناخي الناتج من التقدم التكنولوجي الصناعي ، أو التلوث العمراني الناتج من العشوائيات ، أو التوسع الرأسي في العمران الذي قد يترتب عليه إختناق المدن أو الإحساس بشدة إزدحامها . كل هذه الكوارث قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة إذا ما أصابت أي من مكونات مزيج المعروض السياحي لأنها ستؤثر سلبا على الطلب السياحي

٣-أزمات العلاقات الدولية والحروب بجميع أنواعها (المحلية والإقليمية والعالمية): وهذه قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها السلبي على الطلب السياحي ، وأيضا على المعروض السياحي (خاصة الحروب المدمرة) .

٤-الارهاب كأحد صور التغيرات التي تطرأ على البيئة الأمنية للدولة: وهذه أيضا قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها

السلبي على الطلب السياحي ، وأيضا على المعروض السياحي (إذا ما إستهدف الارهاب المساس بمكونات مزيج المعروض السياحي في الدولة) .

٥-أزمات نقص الموارد الطبيعية : كنقص مصادرالمياه ، وإنقراض بعض أنواع الكائنات الحية النادرة . وهذه أيضا قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها السلبي على الطلب السياحي ، وأيضا على المعروض السياحي .

ولا شك أن الأزمات التي تصيب القطاع السياحي ينتج عنها تأثير مضاعف على أداء قطاعات عديدة للنشاط الإنساني في الدولة ؛ فعلى سبيل المثال وليس الحصر :

١-الأثر على القطاع الاقتصادي : فيتأثر الدخل القومي للدولة، ويتأثر ميزان مدفوعاتها ، وتتأثر قدرتها على جذب الإستثمارات الأجنبية في المجال السياحي ، ويتأثر مستوى تشغيل العمالة عموما ، وتتأأثر مستويات الدخول الفردية . كما قد تتأثر قطاعات النشاط الاقتصادي الأخرى ذات الصلة بالنشاط السياحي كقطاعات النقل ، والزراعة ، والقطاع الصناعي ، والقطاع التجاري والمالي ، وقطاعات التشييد والبناء ، وغيرها .

٢-الأثر على القطاع الاجتماعي : فتتأثر فرص تحقيق خطط وبرامج التوازن الإقليمي والسكاني ، ويتأثر معدل سرعة تحقيق خطط وبرامج التنمية الاجتماعية في الدولة.

٣-الأثر على قطاعات الخدمات التكميلية : فتتأثر قطاعات الأمن والمرور ، والصحة ، وغيرها .

وبهدف إستكمال التحليل هنـــا - سـيتناول البــاحث بإيجــاز ظاهرتين من الظواهر التي تترتب عليها أزمات في قطاع الســـياحة - وهما : (١) ظاهرة الإرهاب السياحي في مصر ، وسلســـلة حــوادث الاعتداء الإرهابي على السياح خلال الفترة من عام ١٩٩٢ إلى عـــام ١٩٩٧ ؛ (٢) ظاهرة مقاومة الشعب العربي المقهور في فلســـطين ، وسلسلة حوادث الإعتداءات الإسرائيلية التي إنتـــهت أخـــيرا بحادثـــة الإعتداء على حرم المسجد الأقصى في اكتوبر ٢٠٠٠ .

الحالة الأولى : ظاهرة الارهاب السياحي (١٩٩٢/ ١٩٩٧) :

تجسدت ظاهرة الإرهاب السياحي في مصـــر نتيجـــة سلســـلة متراكمة من حوادث إرهابية متتالية بدأت في اغسطس١٩٩٢ بحادثـــة إلقاء عبوتين ناسفتين على أوتوبيس سياحي يحمل ٢١ سائحا فرنســيا (التقرير الإستراتيجي العربي ، ١٩٩٣ ، ص ٣٧٠) ؛ وإنتهت بحادثـــة الأقصر المشهورة في نوفمبر ١٩٩٧ . هذه الظاهرة وسلسلة الأحداث المرتبطة بها - والتي كانت تكشف في كل مرة عن وجود قصور فـــي آليات الأمن السياحي وفي الإستراتيجيات السياحية التي ركزت بصفـــة رئيسية على السياحة الخارجية ، وعلى السياحة غـــير الثقافيـــة فـــي المناطق الجديدة - نتجت عنها سلسلة من الأزمات المتتاليـــــة فـــي قطاع السياحة . فمع كل حادثة كانت تتدهـــور الإيـــرادات الســـياحية بنسب تصل إلى ٣٠% ، وينخفض عدد السياح بنسب قد تصل إلـــــى ٥٠% ؛ ومن ثم تتأثر الأوضاع النفسية والإقتصادية للعاملين بـــــهذا القطاع ، وتتأثر أوضاع فئات المجتمع المتعاملة والمستفيدة من أنشطة

السياحة ، ويتأثر أداء العديد مـــن القطاعــات الأخـــرى ذات الصلـــة المباشرة و/أو غير المباشرة بقطاع السياحة .

وفي رأي المؤلف - أنه على الرغم من وضوح عملية تكـــون ظاهرة الإرهاب السياحي ، إلا أن تلك المجموعة من الأحداث لم تؤخـذ كسلسلة متراكمة ومرتبطة ببعضها ؛ وإنمـــا أخـــذت كسلســـلة مـــن الأحداث المنفصلة التي تترتب على كل منها أزمات مؤقتة منفصلة يتـم علاجها في حينها بأسلوب "رد الفعل" . ومن ثم كانت الآثار السـلبية المترتبة عليها ملموسة وحادة ، وإستلزمت في كـــل مـــرة - إتخـــاذ قرارات فورية قد تكون غير مدروسة دراسة كافية ، وفرض إجراءات أمنية علاجية مشددة ؛ تبدو في مجموعها غير متناسقة ، ولا تـــهدف إلى علاج الأسباب الحقيقية للظاهرة سواء أكانت أصلية أو مصطنعة .

وفي رأي المؤلف أيضا - أنه قد كان من الممكن التنبؤ بتلـــك الأحداث وتجنب حدوثها والإستعداد المبكر لمواجهتها لو كانت هنـــاك منهجية وآليات مخططة لإدارة الأزمات في مصر. كما يرى الباحث - أن الإنشغال بالمعالجـــات الجزئيـــة للأحـــداث بأســـلوب "رد الفعـــل" لأعراض هذه الظاهرة قضت على فرصة الكشف عن أسبابها الحقيقيـــة ومحاولة القضاء عليها ، والاستعداد المبكر لمواجتها والوقايـــة مـــن توابعها المحتملة . فمثل تلك الظواهر غالبا ما تكون لها دورات بيـــن حالتي "الكمون" و "الإنفجار" في أي لحظة بصـــورة جديـــدة مســـببة أزمات أكثر حدة وعمقا في المستقبل .

والمحلل المدقق للمعالجات التي أتبعت للتعامل مع أزمة قطـــاع السياحة التي ترتبت على حادثة معبد حتشبسوت بالدير البحري بمدينة الأقصر (١٩٩٧) - يستطيع أن يكتشف بســـهولة غيـــاب المفـــهوم

الواضح عن إدارة الأزمات . فالقرارات الفورية التي أتخذت في حينها بدءا من إقصاء وإستبدال قيادات وزارة الداخلية ، وضم شرطة السياحة إلى شرطة الآثار، وتشكيل لجنة أمنية عليا بقيادة رئيس الوزراء لوضع خطة تفصيلية لتأمين جميع المنشآت السياحية والأثرية ، وبدء حملة الاتصالات الإعلامية المكثفة ، وتحويل إستراتيجية السياحة إلى السياحة الداخلية بتكثيف مصطنع ، واللجوء الإضطراري إلى التكتيكات التسويقية التي تعتمد على سياسات تخفيض أسعار الخدمات السياحية – كلها قرارات تكشف عن غياب الإهتمام بالعلاقة بين ظاهرة كالإرهاب السياحي وقضية الأمن السياحي ، وغياب الإحساس بأهمية الإعداد الفعال لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل كنتيجة طبيعية لإستمرارية العلاقة بين أحداث الماضي والحاضر والمستقبل .

ويرى المؤلف – أنه على الرغم من أن تلك الأزمة لم تدم طويلا - إلا أنه قد كان من المستطاع تجنب اللجوء إلى كل تلك القرارات والإجراءات المشددة لو كانت هناك آليات مبكرة ، ومنهجية واضحة لإدارة الأزمات تدعمها القيادات السياسية والإدارية .

الحالة الثانية : <u>ظاهرة مقاومة الشعب المقهور في فلسطين (١٩٤٩/ ٢٠٠٠)</u> :

تجسدت تلك الظاهرة في المنطقة العربية نتيجة سلسلة متراكمة من الأحداث القهرية والحروب المخططة التي بدأت مع الهجرة اليهودية المنظمة إلى المنطقة العربية - وخاصة منطقة

فلسطين المحتلة قبل إعلان "وعد بلفور" المشهور ؛ وإنتهت بالأحداث الدامية التي ترتبت على حادثة الإعتداء الأخيرة على المسجد الأقصى في أكتوبر ٢٠٠٠ .

وعلى الرغم من أن هذه الظاهرة قد ينظر إليها على أنها "ظاهرة سياسية" مؤثرة بالدرجة الأولى في نطاق البيئة السياسية ؛ إلا أنها كانت دائما (بكل مكوناتها من أحداث وحروب) تتسبب - في النهاية – في حدوث أزمات شديدة في كل قطاعات النشاط الإنساني في المنطقة - وعلى وجه الخصوص في قطاع السياحة العربية والمصرية . فالمنطقة العربية - ومنها مصر - تعد على خريطة العالم السياحية منطقة غنية بعناصر المعروض السياحي عالي الجاذبية سواء من الناحية الأثرية ، أو الدينية ، أو الطبيعية ، أو التجارية ، وغيرها . ففي كل مرة كانت تنشط الحركة السياحية وتتواعد في المنطقة كانت تخطط أحداث أو حروب تهدف إلى الإضرار بها ، وتأزيمها ؛ ومن ثم بتأثير النمط السلوكي السائد في المنطقة يتم التعامل مع كل منها على أنه حادث منفصل مفاجئ ليست له جذور سابقة تستلزم الإستعداد للمنع أو المواجهة المخططة .

وفي رأي المؤلف - أن حادثة الإعتداء عل المسجد الأقصي كان يمكن توقعها إذا ما أعتبرت جزءا من ظاهرة متراكمة؛ وكان من المحتمل بالتبعية منع تطورها . فقد كانت هناك مؤشرات واضحة بعد تعثر مفاوضات السلام أن إسرائيل ستفتعل أزمة في المنطقة لجر الدول العربية إلى المواجهة غير المتكافئة والمستحيلة ؛ ومن ثم الضغط لقبول شروط السلام غير العادل ، وزيادة تحكم اسرائيل في المنطقة ، والإضرار بالمصالح العربية في منطقة الشرق الأوسط عموما .

وفي هذه الحالة أيضا - وبعد فوات الأوان وبـــدون إســتعداد مسبق - أتخذت قرارات فورية علاجية كالدعوة لقمة شـــرم الشـــيخ ، والقمة العربية الطارئة إما بهدف محاولة محــاصرة الأزمـــة ، وإمــا بهدف الحد من تطورها وإنتشار أثرها على قطاعات النشاط الإنســاني الأخرى في المنطقة . وحتى لحظة كتابة هذا البحث لا يمكن التكـــهن بما قد يحدث من تطورات .

وفي رأي المؤلف - أن هناك فرصة حقيقية لتفعيــل دور إدارة الأزمات في هذه الفترة الحرجة ؛ وذلك بالإسراع بإنشاء "وحـــدة" أو "مجموعة عمل" لبحوث وإدارة الأزمات على مستوى جامعـــة الــدول العربية يكون هدفها البدء فورا بدراسة الموقـــف وتحديــد الأزمـــات المتوقعة في المنطقة ، وإعداد سيناريوهات مواجهتها بعمـــل عربـــي موحد .

وخلاصة رأي المؤلف- أن الحالتين اللتين تم عرضهما بإيجاز في الفقرات السابقة هما نموذجين مثاليين يعبران بالدرجة الاولى عــن غياب منهجية متكاملة وفعالة لإدارة الأزمات في العالم العربي ، وفـــي مصر على وجه الخصوص ؛ وإلى أن التفكير الجدي فـــي موضـــوع إدارة الأزمات لم يحظى بالإهتمام الكاف والجدي .

فقد بدأ الإهتمام بإدارة الأزمات في مصر فقط مـــع منتصـــف التسعينيات عندما تقرر تأسيس "وحدة بحوث الأزمات" التابعة لكليـــة التجارة بجامعة عين شمس في عام ١٩٩٥ كأول وحدة من نوعها في مصر والعالم العربي ؛ بمجموعة أهداف معلنة هي :

١-تحسين خطط إدارة الأزمات والكوارث .

٢-ترشيد قرارات الأجهزة المعنية في الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات التي لا تهدف لتحقيق أرباح .

٣-ترجمة الأفكار والنظريات إلى الواقع وسد ما يكون بينهما من فجوات .

ورغم أن "الاهتمام" في حد ذاته هو بداية الطريق - إلا أن برنامج عمل الوحدة بالنسبة لأهدافها لم يقدم الكثير الإيجابي بعد ؛ فعقد المؤتمرات الدولية السنوية مهم ولكنه لا يقدم حلولا عملية لقضية إدارة الأزمات ومنهجيتها . كما وأن إصدار أول تقرير إحصائي عن الأزمات والكوارث في مصر المحروسة بعد ثلاث سنوات من إنشاء الوحدة (١٩٩٨) يعد بطيئا للغاية ؛ خاصة وأنه قد جاء وصفيا بدرجة كبيرة حدت من قيمته .

خامسا - الخاتمة :

في خاتمة هذا البحث يقدم المؤلف التوصيات التالية :

<u>التوصية الأولى</u> : ضرورة وحتمية الأخذ بالمنهجية التنبؤية Pro-active في إدارة الأزمات ؛ فالقاعدة أن الغالبية العظمى من الأزمات يمكن التنبؤ بها بدراسة مقدماتها دراسة علمية دقيقة باستخدام أساليب إدارة الخطر Risk Management Techniques .

<u>التوصية الثانية</u> : ضرورة قبول فرضية أن قطاع السياحة يعد واحدا من القطاعات شديدة الحساسية للأزمات ؛ وبأن ما يصيب هذا القطاع من أزمات له آثار مضاعفة على أداء قطاعات النشاط الإنساني الأخرى . لهذا فهو يستلزم إهتماما أكبر من الدولة .

التوصية الثالثة : ضرورة تفعيل دور "إدارة الأزمات" في جميع قطاعات النشاط الإنساني عن طريق إنشاء وحدات أو فرق عمل خاصة لبحوث وإدارة الأزمات في كل القطاعات تعمل كأجهزة إنذار مبكر للأزمات ، وكمصدر للبدائل الممكنة للتعامل معها . كما قد يكون ضروريا أيضا تكوين فريق عمل مركزي أو إنشاء وحدة مركزية لإدارة الأزمات تحت الطلب تكون مهمتها وهدفها الرئيسي هو التنسيق السريع بين عمل الوحدات اللامركزية في حالة التنبؤ بحدوث أزمة ، أو في حالة حدوثها بطريقة مفاجئة .

التوصية الرابعة : أن تضم فرق العمل أو الوحدات الخاصة ببحوث وإدارة الأزمات كوادر مؤهلة تأهيلا خاصا ومن تخصصات متنوعة ، مع تدعيمها بالخبرات الخارجية المتميزة لتعميق أساليبها في التعامل مع الأزمات.

التوصية الخامسة : يقترح بالنسبة لقطاع السياحة أن تنشأ وحدة "لبحوث وإدارة الأزمات" تكون تابعة مباشرة لوزير السياحة ؛ ويتم تدعيمها بمجموعات كوادر متميزة في تخصصات ثلاثة رئيسية هي : (١) إدارة نظم المعلومات ؛ (٢) إدارة الخطر ؛ (٣) الإتصالات والعلاقات العامة . وأن تكون لهذه الوحدة إتصالات مباشرة بإتحاد الغرف السياحية وبوزارة الداخلية ، وبالمراكز المتخصصة في الوزارات والقطاعات الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١٤) تصور مبدئي للهيكل التنظيمي لهذه الوحدة .

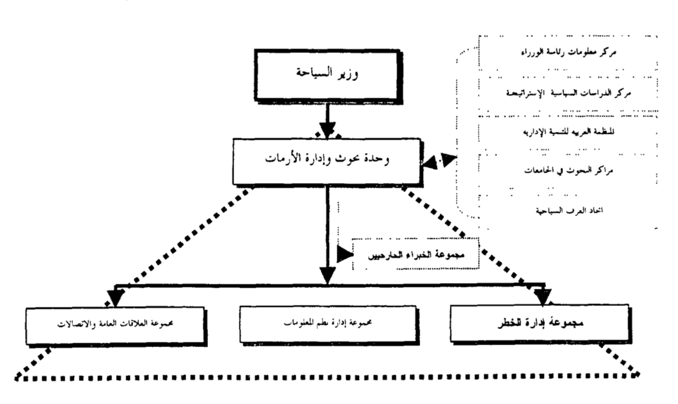
التوصية السادسة : ضرورة الأخذ مبدئيا بالمنهجية المقترحة في هذا البحث كأساس للمنهجية الأكثر فعالية لإدارة الأزمات ،

ومراعاة المتطلبات الستة الأساسية التي عرضـــت ســـابقا كمتطلبـــات للإدارة الفعالة للأزمات.

<u>التوصية السابعة</u> : الربط بيـــن وحـــدات إدارة الأزمـــات فـــي القطاعات المختلفة وبين مركز المعلومات التابع لمجلـــس الـــوزراء ، ومركز الدراسات السياسية والإستراتيجية التابع لمؤسســـة الأهـــرام ، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ومراكز البحوث فـــي الجامعـــات لضمان توفير وتبادل البيانات والمعلومات ، والإفـــادة القصـــوى مـــن الخبرات المتاحة في الدولة .

شكل رقم (١٤)

موقع وحدة بحوث وإدارة الأزمات وهيكلها التنظيمي المقترح



الكتاب الثاني



تسويق الأنشطة الخدمية

The Marketing of Services

مقدمة الكتاب الثاني

إستمر مفهوم " التسويق Marketing " فى مجالات الأنشطة الخدمية (كخدمات المصارف والتأمين ، والخدمات السياحية والفندقية، وخدمات النقل البري والبحري ، ... وغيرها) - حتى وقت قريب لايخرج عن كونه مرادفا لمفهوم " البيع Selling " ؛ فكل الجهود التي كانت تهدف الى إستقدام العميل إلي منطقة تقديم الخدمة ، أو التي كانت تهدف إلى تقديم الخدمة للعميل في موقع تقديمها وإستنفاذة لإستخدامها - كانت تنحصر فى نتاج رجال ذوى خبرة ومعرفة بفنون البيع ومجالاته . إلا أنه فى الوقت الحالى ومع إقترابنا من مشارف القرن الحادى والعشرين - حيث نلاحظ إ شتدادا مستمرا فى حدة المنافسة ، و تغيرات سريعة وغير منتظمة Turbulent فى البيئة المحيطة - تصبح جهود رجال البيع ذوى الخبرة فقط محدودة الأثر والفعالية ؛ بل ومستحيلة كى تتحقق من خلالها إستمرارية وربحية المنشآت العاملة فى تلك المجالات .

فالمنشآت الخدمية التي تعمل في ظل تلك المتغيرات ، أضحى عليها أن تصمم تشكيلات عديدة ومتجددة رفيعة المستوى Highly Sophisticated من مزيج الخدمات/ والسلع Service/Product Mix التي تقدمها لعملائها ؛ وإتضح لها أنها ستحتاج أيضا إلى إستراتيجيات وخطط وتكتيكات رفيعة المستوى لإثارة وجذب إنتباه عملائها Attracting their Attention ، وخلق الرغبة والشغف لديهم لمكونات المزيج الذى تعرضه Creating Interet and Desire ،

ومن ثم تحريك سلوكه الإيجابى Activating his positive behavior تجاه تلك المكونات قبل وبعد عملية البيع .

كل تلك الأنشطة الإستراتيجية والتخطيطية والتكتيكية هى ما نطلق عليه حاليا " مظلة الأنشطة التسويقية The Umbrella of the Marketing Activities " . تلك الأنشطة تصمم وتوجه لتقول للعميل (أو العملاء) "قصة" مزيج الخدمات/والسلع ، ولتشجعه على الإختيار المبنى على المقارنة الموضوعية بين حملة ورسالة مزيج الجهود التسويقية للمنشأة ، وتلك التى تخص المنشآت المنافسة .

وسنحاول فى هذه المذكرات أن نتعرض بالتفصيل للأنشطة التسويقية بأنواعها المختلفة آخذين فى إعتبارنا حقيقتين مهمتين:

١- أن إهتمامنا الرئيسى هو مجال "صناعة الخدمات The Service Industry " وليس صناعة السلع المادية التى تعاملت معها غالبية الكتابات التسويقية حتى وقت قريب .

٢- أنه رغم تكامل أهداف بعض الصناعات الخدمية (كصناعتى السياحة والفنادق) ؛ إلا أن لكل منها ما يميزها عن الأخرى ؛ ومن ثم يكون ضروريا إبراز هذا التميز في التناول .

وسوف نخصص <u>الباب الأول</u> - للمفاهيم العامة الأساسية، ثم نخصص <u>الباب الثاني</u>- لاستراتيجيات التسويق مع التطبيق في مجالي السياحة والفندقة . ويأمل المؤلف أن يكون بهذا الجهد قد أسهم - ولو بالقليل - إلى ما تذخر به المكتبة العربية .

دكتور/سعيد محمد المصري

الإسكندرية ٢٠٠١

الباب الأول

مفاهيم أساسية فى مجال تسويق الخدمات

الفصل الأول : مفهوم الخدمة والمفهوم الحديث للتسويق

الفصل الثاني : مفهوم التسويق في مجال الخدمات

الفصل الأول

مفهوم الخدمة والمفهوم الحديث للتسويق

أولا - التمييز بين الخدمات والسلع المادية :

يعرف فيليب كوتلر و آرمسترونج (١٩٩١) Kotler and Armstrong "الخدمة " بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة Intangible يستطيع أن يقدمها طرف (وهو منتجها) الى طرف آخر (وهو العميل الذى تقدم اليه ليستخدمها فى إشباع حاجة غير مشبعة) ؛ دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج الى العميل . كما وأن إنتاج "الخدمة" طبقا لهذا المفهوم قد يرتبط ، وقد لا يرتبط بناتج مادى ملموس . فإذا لم يكن يرتبط بها ناتج مادى كانت "خدمة خالصة Pure " وتكون لها الخصائص الخمس التالية :

الخاصية(١)- أنه لا يمكن الإحساس بها أو تقدير قيمتها بالحواس المادية (البشرية أو غير البشرية) . وهى بذلك تكون "تجريدا An Abstraction " يتعذر إختبارها قبل الحصول عليها وإستخدامها . وهذه الخاصية يطلق عليها "عدم الملموسية Intangibility " .

ويترتب على تلك الخاصية فى الخدمة مايلى:

١/١- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها .

٢/١- إرتباط الحصول عليها وإستخدامها بعنصر مخاطرة Risk عدم الرضاء عنها بعد تجربتها .

٣/١- يصبح سعرها عند الرغبة فى الحصول عليها هو معيار جودتها .

الخاصية(٢)- أن إنتاج الخدمة والحصول عليها يتم فى مكان واحد ؛ ويتضمن ذلك :

١/٢- أن يتم إنتاج الخدمة فى وجود العميل وطبقا لإحتياجاته.

٢/٢- أو أن ينتقل العميل للحصول على الخدمة من موقع إنتاجها ؛ فالخدمة ذاتها لا تنتقل الى موقع العميل ، ولكن التسويق لها قد ينتقل اليه .

٣/٢- أن الإنتفاع بالخدمة أحيانا لا يشترط أن يتم فى موقع إنتاجها .

ويرتبط بهذه الخاصية ، أن يتم الإتفاق على تقديم الخدمة والحصول على ما يرتبط بها من منفعة فى لحظة تفاعل مباشر بين كل من المنتج والعميل (أو من ينوب عنهما). ويطلق نورمان (١٩٨٤) R. Normann و جرونرووس (١٩٩٠) C. Gronroos على هذه اللحظة مصطلح " لحظة الحقيقة للخدمة The Moment of Truth " التى يمكن أن يقدمها المنتج الى العميل .

ويترتب على تلك الخاصية فى الخدمة ، والتى يطلق عليها "عدم قابلية الفصل بين إنتاج الخدمة والحصول عليها Inseparability " ما يلى :

١/٢- أن يصبح العميل منتجا مشاركا Co-producer للخدمة.

٢/٢- أن يصبح المنتفـــع بالخدمـــة عميـــلا مشـــاركا Co- customer للخدمة مع غيره من العملاء الذين يمكنهم الإنتفاع بـــها ؛ فهى ليست له بمفرده .

٣/٢- أن يكون دور التسويق هو تعريف العميـــل بالخدمـــة، وتسهيل إلتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديـــم الخدمـــة والحصـــول عليها.

٤/٢- فى بعض الحالات يتم الإتفاق على إنتـــاج الخدمـــة أولا؛ ثم يلى ذلك إنتاجها الفعلى وتقديمها وتلقيها وإستخدامها .

٥/٢- أن أى تغيير فى خصائص الخدمة المتفق عليـــها بيـــن المنتج والعميل قد يعنى إنعدام قيمتها ومنفعتها . فإلغاء رحلة طـائرة مجدولة ومرتبط عليها يعنى أن خدمة السفر التى إشتراها المسافرين المرتبطين بمواعيد محددة قد إنعدمت قيمتها ومنفعتها تماما . وهـــذا نادرا ما يحدث فى السلع المادية حيث يكون هنـــاك دائمـــا قـــدر مـــن المنفعة التى يمكن الحصول عليها حتـــى لـــو إختلفـــت مواصفـــات السلعة.

<u>الخاصية(٣)</u> - أن الخدمات المنتجة لإشباع منفعـــة واحـــدة ويشترك فى إستخدامها عدد من العملاء يتعذر تنميطها ؛ فهناك دائمـــا إختلافات ولو طفيفة من عميل الى آخر . وهذه الخاصية يطلق عليـــها "التغيرية أو التنوعية Variability ". ويرجع توافر هذه الخاصية فـــى الخدمة الى :

١/٣- إشتراك العميل فى إنتاج الخدمة بإحتياجاتـــه الخاصـــة المميزة .

٢/٣- إختلاف مهارات وقدرات المنتج فى إنتاج ذات الخدمة من عميل الى آخر .

٣/٣- أن عنصر الخطأ فى إنتاج الخدمات يكون بدرجة أكبر منه فى حالة إنتاج السلع المادية .

الخاصية(٤) - أن الخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية من التخزين . فالمقاعد التى لا يمكن حجزها على رحلة طائرة مجدولة زمنيا لا يمكن تخزينها الى الرحلة التالية؛ بحيث يصبح عدد المقاعد المتاحة فى أى رحلة مساويا لعدد المقاعد المتاحة فى الرحلة زائدا ما لم يتم حجزه من الرحلات السابقة . ويطلق على هذه الخاصية "الفنائية" أو عدم القابلية للتخزين Persishability

ويترتب عليها ما يلى :

١/٤- ضرورة العناية الفائقة بإدارة الطلب Management of Demand على الخدمة ؛ بمعنى جدولة التقلبات فى الطلب على الخدمة بحيث يتحقق التوازن بين الإرتفاعات والإنخفاضات Peaks and Troughs وتنتظم دالته .

٢/٤- أهمية إستخدام إستراتيجيات المزيج الترويجى، والتكتيكات السعرية لتحقيق الإنتظام فى الطلب على الخدمات .

الخاصية(٥) - إن الخدمة لا تمتلك ، أو تنتقل ملكيتها من المنتج الى العميل عند الإتفاق عليها؛ ولكن إستخدامها أو الإنتفاع بها قد ينتقل - أحيانا - من العميل المباشر الى عميل آخر ، وقد يتم فى تاريخ مؤجل فى المستقبل . ويرجع السبب فى ذلك الى الخاصيتين الأولى والرابعة ؛ فما يقوم العميل بدفعه الى المنتج لا

يتعدى كونه مقابل نقدى عن "حق الإنتفاع بخدمة غير ملموسة وغير قابلة للتخزين The Right to an Intangible and Perishable Service " .

ويترتب على هذه الخاصية عدم إمتلاك "ممثل المنتج" أو " وكيله His Agent " للخدمة بالتبعية ؛ على عكس الحال فى السلع المادية . ومن ثم تصبح قناة التوزيع المباشرة أكثر شيوعا فى حالة الخدمات . وعليه يتحول دور "الوسيط" The Intermediary الى دور "المشارك" فى إنتاج الخدمة Co-producer (بدلا من دوره كناقل فقط لها) .

ورغم تلك الخصائص التي تتميز بها "الخدمات" عن "السلع المادية" ؛ إلا أن "المنتجات الخدمية" بخصائصها تلك قد تكون خدمات " قابلة للتسويق Marketable Services " ، أو خدمات " غير قابلة للتسويق Unmarketable Services " (أي يجب توزيعها على المنتفعين بها دون اللجوء إلى آليات التسويق المعروفة) . ومن أمثلة النوعية الثانية خدمات المنافع العامة التي توفرها الدولة لكل فئات المجتمع من المواطنين دون مقابل مباشر كخدمات الطرق العامة ، والحدائق والمنتزهات العامة ، وخدمات المزارات السياحية والأثرية العامة .

ثانيا – أسس تقسيم الخدمات :

رغم تعدد الأسس الجزئية Partial bases التى تستخدم فى تقسيم الخدمات فى الأدب الإقتصادي والتسويقي (كما يتضح ذلك من الشكل رقم ١/١) ؛ فالواقع والحاجة يحتمان البحث عن أسس

متعددة الأبعاد Multidimensional حتى يمكن التعرف بطريقة أفضل على قطاعات الخدمات المتماثلة .

وقد قام العديد من الباحثين بجهود مكثفة للبحث عن مثل هذه الأسس ؛ لعل أهمها للدراسات التسويقية :

<u>المحاولة الأولى</u> - تلك المحاولة التى قام بها سولومن Solomon و جولد Gould (١٩٩١)، وقاما من أجل التوصل اليها ببحث ودراسة مدركات العملاء عن ستة عشر نوعا من الخدمات الشخصية والمنزلية.

وقد أظهر تحليل المجموعات طبقا لهذه المحاولة وجود أساسين لهما معنوية إحصائية لتقسيم الخدمات :

الأساس الأول - هو محور الخدمة The Service Locus ، وعرف بمقياس يبدأ من الخدمة الشخصية Personal (كخدمات الأطباء) ؛ الى الخدمة البيئية Environmental (وهى التى تؤدى على ممتلكات الفرد وليس الفرد ذاته) .

الأساس الثانى – مثير الخدمة The Service Instigation وقصد به السبب أو الهدف وراء تحرك العميل للحصول على الخدمة. ففى جانب قد يكون المحرك هو هدف صيانى Maintenance Purpose (كخدمة الزيارات المنتظمة لطبيب الأسنان) ؛ بينما فى الجانب الآخر قد يكون المحرك تعزيزى أو تحسينى Enhancement Purpose (كخدمات أندية ومراكز اللياقة البدنية والصحية) .

<u>المحاولة الثانية</u> – تلك المحاولة التى قدمها بالمر Palmer (١٩٩٤) والتى تقسم مجموعات الخدمات على أساس مقاييس ثلاثة :

(أ) مدى مشاركة (أو تورط Involvement) العميل فى إنتاج الخدمة ؛ (ب) حالة الطلب على الخدمة (عند القمة Peak أم عند القاع Trough أم بينهما) ؛ (ج) مدى إختلاف دالة الإنتاج عن النمط العام . وكل مقياس يتضمن درجات ثلاث : منخفض ، ووسط ، ومرتفع (الشكل ٢/١) .

فعلى سبيل المثال *المجموعة* التى تتميز بدرجة عالية من مشاركة العميل وبنمط ثابت للطلب ودالة إنتاج تختلف بإعتدال عن النمط العام نجد ثلاثة عروض خدمية هى : (١) خدمات معامل تعليم اللغات ؛ (٢) خدمات طبيب فحص العيون (وليس الجراحة) ؛ (٣) خدمات التنظيف الجاف للملابس . وخدمات هذه المجموعة يمكن تصميم برامج تسويقية متماثلة لها تقوم على الأسس التالية :

١-التركيز على المزايا التى ستعود على العميل من إستخدام التجهيزات التى تقدم بواسطتها الخدمة.

٢-تنمية اسم تجاري قوي أو علامة تجارية قوية ومتميزة.

٣-الاعتماد على العميل والبيع الشخصي كأدوات ترويج أساسية للخدمة .

<u>المحاولة الثالثة</u> – تلك المحاولة التى قدمها " لف لوك " .C Lovelock (١٩٨٣) ؛ والتى إستخدم فيها خمس مجموعات من المتغيرات أو المعايير الثنائية لتقسيم مجموعات الخدمات . ويوضح الشكل (٣/١) تطويرا لفكرة لف لوك فى صورة مصفوفات .

الشكل (١/١)

الأسس المختلفة لتقسيم الخدمات

طرفا المقياس / الأساس	← أقصى اليمين	→ أقصى اليسار
مدى الإحتياج لتسويق الخدمة	كبير : كل الخدمات التى يكون الإنتفاع بها نظير مقابل ولفئة خاصة من العملاء (مثل قنوات الكابل)	يكاد ينعدم : مثل الخدمات الحكومية ، وخدمة تربية الأبناء التى يؤديها الآباء .
المنتفع من الخدمة	العميل النهائى	منتج لخدمات أخرى ، أو لسلع مادية ذات قيمة إقتصادية
دور الخدمة فى المزيج التسويقى	المزيج يكاد أن يغيب منه العنصر المادي (خدمة خالصة)	المزيج يكاد أن يغيب منه عنصر الخدمة غير الملموسة
مدى مشاركة العميل فى الإنتاج وفى التسليم	مشاركة كاملة : الخدمات الشخصية التى تطبق على العميل بشخصه	مشاركة رمزية : الخدمات التى تطبق على ممتلكات العميل وليس شخصه
نمط الطلب على الخدمة	منتظم : دورى أو موسمى	متقلب وغير متوقع : خدمات الطوارىء ، والإصلاحات
قيمة الخدمة للعميل ومعدل إستخدامه لها	قيمة محدودة ومعدل إستخدام كبير	خدمات معمرة حيث القيمة كبيرة والمعدل محدود (كخدمات الإجارة)
العلاقة بين درجة التنوع فى إنتاج الخدمة ، ومدى مرونتها للتكيف مع حاجات العميل	(انظر الجدول أ)	
الإرتباط بين العلاقة بين المنتج والعميل ، وطبيعة تقديم الخدمة	(انظر الجدول ب)	

(أ) مدى المرونة

درجة التنوع	محدودة	كبيرة
كبيرة	مطعم خدمة سريعة	خدمات الفنادق
محدودة	محاضرة جامعية	عملية جراحية

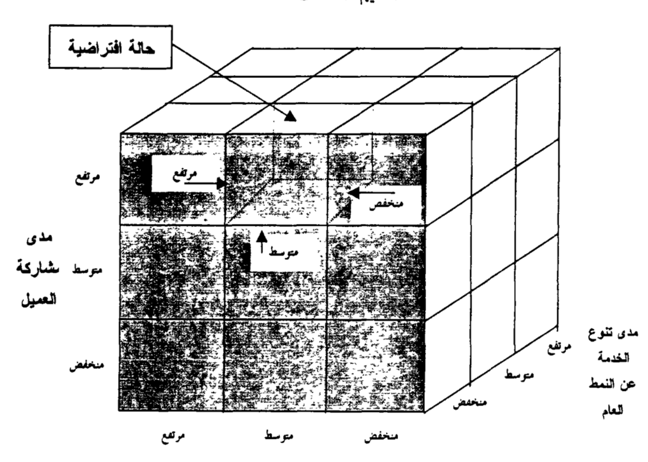
(ب) طبيعة تقديم الخدمة

العلاقة	متقطعة	مستمرة
رسمية	تليفون المنازل	التأمين بصوره
غير رسمية	خدمات التاكسى	الطرق العامة

الشكل (٢/١)

نموذج بالمر A. Palmer متعدد الأبعاد

لتقسيم الخدمات



حالة تقلب الطلب بين الإرتفاع والإنخفاض

<u>الحالة الإفتراضية</u> : توصف بأن الخدمة إختلافها محدود عن النمط العام ، كما وأن مشاركة العميل في إنتاجها كبيرة ، وحالة الطلب عليها متقلبة بمعدل متوسط بين الإرتفاع والإنخفاض ؛ وتمثلها خدمات تعلم اللغات في معامل مراكز اللغات ، وخدمة قياس قوة الإبصار ، وخدمة التنظيف الجاف للملابس . من ثم يمكن إخضاع هذه النوعية من الخدمات لبرنامج تسويقي متماثل يقوم على عناصر ثلاثة : (١) التركيز على مزايا التجهيزات المتاحة ؛ (٢) العلامة التجارية القوية ؛ (٣) تأثير نصائح العملاء السابقين للخدمة .

الشكل (٣/١) : مصفوفات لف لوك C. Lovelock المطورة لتقسيم الخدمات

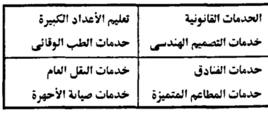


		متلقى الخدمة: أفراد	متلقى الخدمة: أشياء
الأداء الخدمى	ملموس	حدمة الرعاية الصحية خدمات المطاعم	خدمات النقل والشحن الخدمات البيطرية
	غير ملموس	خدمة التعليم خدمات المعلومات	الخدمات القانونية خدمات التأمين



		نوعية العلاقة: رسمية	نوعية العلاقة: غير رسمية
تسليم الخدمة	مستمر	الخدمات البنكية خدمات التأمين	خدمات الشرطة خدمات الإذاعة
	متقطع	خدمات إشتراكات المسارح خدمة الإتصالات الدولية	خدمات تأجير السيارات خدمات البريد





		تكييف الخدمة مع إحتياجات العميل: كبيرة	تكييف الخدمة مع إحتياجات العميل: محدودة
أثر رجل التسويق	كبير	الحدمات القانونية خدمات التصميم الهندسى	تعليم الأعداد الكبيرة حدمات الطب الوقائى
	محدود	حدمات الفنادق حدمات المطاعم المتميزة	خدمات النقل العام خدمات صيانة الأحهزة





		تقلبات الطلب: واسعة	تقلبات الطلب: ضيقة
أقصى طلب	يواجه دون تأخير	خدمات الكهرباء خدمات التليفون	الخدمات البنكية خدمات التأمين
	عادة يزيد عن الطاقة	حدمات الفنادق خدمات نقل الركاب	الخدمـات القانونيـة مـع نقص الطاقة دائما

تابع شكل (٣/١) - مصفوفات لوف لوك المطورة

(هـ) العلاقة بين نمط التفاعل ومراكز الخدمة

نمط تفاعل المنشأة مع العميل	مراكز الخدمة: موقع واحد	مراكز الخدمة: مواقع متعددة
العميل يذهب للمنشأة	خدمات المسارح حدمات الكوافير	خدمات الأوتوبيس مطاعم الوجبات السريعة
المنشأة تذهب للعميل	خدمات الحدائق خدمات التاكسى	خدمات البريد إصلاحات الطوارىء
لقاء فى موقع العميل والمنشأة	حدمات البطاقات البنكية حدمات قنوات التليفزيون	شبكات الإتصالات حدمات شركة التليفون

ثالثا - ***مفهوم التسويق فى مجال الخدمات*** The Marketing Concept in Services :

تتعدد المحاولات فى الأدب التسويقى لتعريف مفهوم التسويق وتحديد مجالات النشاط التسويقى :

١ - المحاولات الأولى التى ساوت خطأ بين مفهوم "البيع Selling " ومفهوم "التسويق Marketing " . ويرجع الخطأ في هذه المحاولة إلى إختلاف كلا من نشاطي البيع والتسويق من نواحي عديدة رغم تكاملهما؛ كما يتضح ذلك من الجدول (١/١) .

جدول (١/١)

مقارنة بين نشاطي البيع والتسويق

جوانب المقارنة	النشاط	
	البيع	التسويق
محور الاهتمام الرئيسي للنشاط	خصائص السلعة أو الخدمة	حاجات العملاء
نقطة البداية	إنتاج السلعة أو الخدمة (ثم البحث عن أسلوب بيعها)	تحديد رغبات العملاء (ثم إنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع رغبات العملاء)
المبدأ السائد	المنتج هو سيد السوق	العميل هو سيد السوق
ما يعمل من أجله البائع أو المسوق	تحقيق أكبر حجم مبيعات	تحقيق حجم مبيعات مربح
زمن تخطيط النشاط	الأجل القصير	الأجل الطويل
محور تركيز التخطيط	منتج اليوم لسوق اليوم	منتجات مطورة لأسولق المستقبل ونموها
المستفيد الأول من النشاط	رجل البيع	العميل
الهدف النهائي للنشاط	إتمام صفقات البيع	بناء علاقة دائمة مع العملاء
العلاقة مع عملية الإنتاج	بعد إنتهاء عملية الإنتاج	قبل وأثناء وبعد عملية الإنتاج
المهارات الواجب توافرها في البائع أو المسوق	خبرة في إتمام صفقات البيع	معارف ومهارات الحفاظ علي العلاقات مع العملاء وتدعيمها

٢- محاولات حصر المفهوم فى مجالات دراسة النشاط التسويقى من أبعاد ثلاثة :

٢/١- الوظائف التسويقية Functions .

٢/٢- المؤسسات التسويقية Companies or Firms .

٢/٣- المنتجات Products موضوع النشاط التسويقى.

٣- وأخيرا محاولات النظر الى مفهوم التسويق كفلسفة تنظيمية As an Organizational Philosophy تتوجه بها حركة المنشأة ككل، أو كمنظومة من الأنشطة المتكاملة As a System of Integrated Functions أو منظومة من العلاقات As a System Relationships of Profitable التى تتحقق من خلالها الربحية والإستمرارية للمنشأة .

ولن ندخل هنا فى جدل أو حوار أكاديمى حول أى من تلك المحاولات ؛ ولكن الأجدى مع إقترابنا من مشارف القرن الحادى والعشرين أن نعرض المفاهيم الأكثر حداثة لهذا النشاط الحيوى والحتمى لأى منشأة .

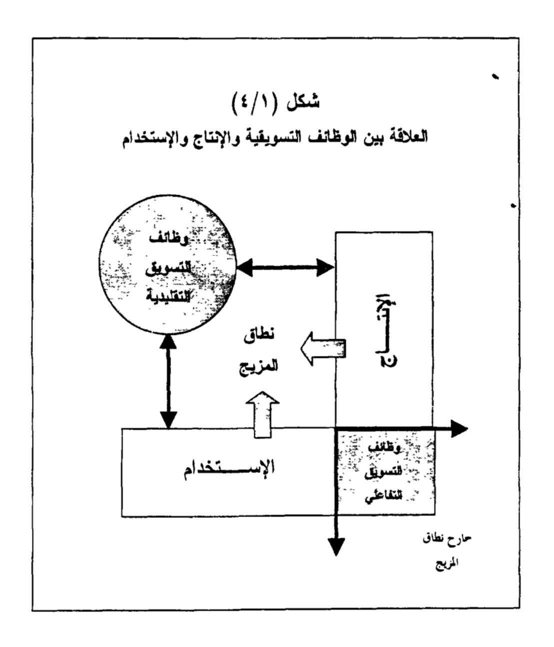
٣/١- المفاهيم الحديثة للتسويق :

أولا - خروجا عن المدخل التقليدي ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه يضم مجالين رئيسيين للوظائف التسويقية :

١/١- وظائف التسويق الموجهة لجموع العملاء المحتملين Mass Marketing Functions ؛ وتشمل بحوث السوق ، والبيع الشخصي ، والإعلان ، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة ، وغيرها من الأنشطة التقليدية .

٢/١ -وظائف التسويق التفاعلي Interactive Marketing Functions ؛ وتشمل الجهود التسويقية التي تؤدى أثناء المواجهة المباشرة بين مقدم الخدمة (أوالمزيج الخدمي) وبين مستخدمها .

ويوضح الشكل (٤/١) العلاقة بين مجالي الوظائف التســويقية ، وعمليتي الإنتاج والإستخدام (شكل مطور لما صــوره جرونــروس (١٩٨٣) Gronroos) .



شكل (٤/١)

العلاقة بين الوظائف التسويقية والإنتاج والإستخدام

ثانيا- ينظر الى التسويق "كفلسفة" أو " إتجاه ذهنـــى " فـى المنشأة يلتزم بها كل العاملين فيها ســواء أكــانت مجــالات عملــهم مرتبطة مباشرة أم غير مباشرة بتسويق ماتقدمه المنشأة الى عملائــها والمجتمع من سلع وخدمات لإشباع حاجات غير مشبعة. وطبقا لهذا المفهوم يكون على المنشأة : (١) تصميم برنــامج متكــامل داخليــا وخارجيا للتسويق ؛ (٢) يهدف الـــى توليــد حجــم مبيعــات مربــح Profitable Sales Volume ؛ (٣) عن طريق إشباع رغبــات وحاجــات العملاء والمجتمع.

ومعنى هذا أن يكون شعار " إشباع رغبات العملاء وحاجاتهم بربحية" هو نقطة الإنطلاق الحقيقية والفلسفة الحاكمة لكــل الجــهود التسويقية .

ورغم أن مضمون هذا المفهوم يبدوا منطقيا ومقبــولا ؛ إلا أن أهم مشكلاته تكمن فى:

(أ) تعذر تحقيق مفهوم " العملائيــة Consumerism " (أى البدء من حاجات ورغبات العميل) فى الواقع العملى - فــالمحددات التكنولوجية المرتبطة بهندسة الإنتاج كثيرا ما تحكم شكل وخصــائص ما يمكن أن يقدم للعميل - والذى قد يدركه على أنه غير قادر علــى إشباع حاجاته حتى قبل تجربته.

(ب) إرتباط مفهوم " إشباع الحاجــة " بــالفترة القصــيرة بالدرجة الأولى . فما قد يعتبره العميل قادرا على إشــباع حاجاتــه الفورية الآن ، قد يتضمن ضررا لاحقا به فى الأجل الطويل لا يدرك أبعاده إلا فيما بعد . كذلك فإن أذواق العملاء بالنسبة لوسائل إشباع

حاجاتهم كثيرا ما تتغير فى الأجل الطويل بينما قد يمكن إفتراض ثباتها فى الأجل القصير فقط .

(ج) صعوبة إفتراض إمكانية توحيد "الإتجاه الذهنى" و "الإنفعالي" لكل العاملين فى المنشأة في الأجل الطويل .

لكل هذا - إقترح ستانتون و فتريل Stanton and Futrell (١٩٨٧) تطوير مفهوم التسويق كفلسفة ليصبح كما يلى:

"أنها الفلسفة التى تسعى المنشأة بواسطتها الى تصميم برنامج متكامل للتسويق يولد حجم مبيعات مربح فى الأجل الطويل من خلال إشباع الحاجات طويلة الأجل لعملائها وكل من يتأثر بما تقوم به من أنشطة فى المجتمع ".

ورغم أن هذا التطوير المقترح يبدو منطقيا من الناحية النظرية؛ إلا أنه فى رأينا من الناحية العملية لم يعالج أى من المشاكل التى يعانى منها المفهوم الأصلي .

كما إقترح كوويل Cowell (١٩٨٤) النظر الى التسويق ليس فقط "كفلسفة" ولكن أيضا " كحرفة As a Craft ". ومن ثم يصبح التسويق هو : (أ) " فلسفة " تشكل أساليب التفكير وحل المشاكل وإتخاذ القرارات فى المنشأة ككل ؛ و (ب) "حرفة" أى مجموعة من الأدوات والأساليب والأنشطة التى يتعرض لها العملاء وكل الفئات الأخرى التى تتعامل معها المنشأة فى البيئة المحيطة .

وفى رأينا - أن قيمة هذه المحاولة تنحصر فى إضافة الجانب الحرفى الى المفهوم ؛ إلا أنها لم تتعامل مع مشاكل جانب "الفلسفة " التى نادى بها كوتلر Kotler (١٩٧٣) لأول مرة .

ثالثا - ينظر الى التسويق كنشاط يدور حول محور أو فكـــرة رئيسية هى "المزيج التسويقى The Marketing Mix " ؛ والذى قدمـــه لأول مرة نيل بوردن Neil Borden (١٩٦٤) . وتضمن "المزيـــج" فى البداية أربعة عناصر رئيسية أطلق عليـــها " The Four P's " للدلالة على الأحرف الأولى لأربع كلمات إنجليزية هى : (١) المنتـــج Product ؛ (٢) الســـعر Price ؛ (٣) المكـــان Place ؛ (٤)الـــترويج Promotion. وفى عام ١٩٨٥ أدخل تحديث على المفهوم ليعرف التســـويق " كعمليـــة تخطيـــط ورســـم Formulating ، وتنفيـــذ Implementing مزيج مكون من أربعة عناصر " CPPD " للتعبير عن : (١) المدركة The Conception سواء كانت فكرة أو سلعة أو خدمـــة ؛ (٢) التســـعير Pricing ؛ (٣) الـــترويج Promotion ؛(٤) التوزيـــع Distribution .

وفى عام ١٩٨٧ أضاف جد Judd عنصـــرا خامســـا هـــو العنصر الإنسانى People ؛ وإستمرت الإضافات حتى وصلت الى إثنى عشر عنصرا . ورغم أن مزيج كل تلك العناصر ذو أهمية كأبعـــاد يدور حولها النشاط التسويقى ، فهو يبدو عاجزا عن شرح مفـــهوم متكامل للتسويق ؛ كما وأن عدد عناصر هذا المزيج قد يختلـــف مـــن موقف الى آخر - الأمر الذى يقلل من قيمة التعدد ذاته .

رابعا - ينظر الى التسويق على أنه نشاط يدور حول منظومـــة العلاقات طويلة الأجل مع العملاء Customer Relationships ؛ حيـــث تتحقق أهداف أطراف تلك العلاقات من خلال تنويعـــة مـــن التبـــادلات Exchanges . هذه التنويعة تتضمن وعودا Promises يقدمها كـــل طرف للطرف الآخر ؛ فالمسوق The Marketer (المنتـــج أو البـــائع)

يقدم للعميل وعودا بتقديم سلعة أو خدمة ملائمة لإحتياجاته ، وفى المقابل يقدم العميل الى المسوق وعدا بالإلتزام بدفع مقابل السلعة أو الخدمة ، وبالإبقاء على العلاقة (كالونيس Calonius ١٩٨٦ ، ١٩٨٨).

ومن مضمون فكرة العلاقات التبادلية تلك قدم لنا جرونرووس (١٩٩٠) C. Gronroos تعريفا حديثا لمفهوم التسويق يقول : " التسويق (هو العملية المنظمة) التى تهدف الى بناء *E*stablish ، والحفاظ على *M*aintain ، وتدعيم *E*nhance (غالبا وليس بالضرورة دائما فى الأجل الطويل) علاقات ثابتة ومستمرة *E*nduring *R*elationships مع العملاء وكل الأطراف المشاركة بربحية At Profit ؛ وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف كل الأطراف . ويتم ذلك من خلال التبادل المشترك والوفاء بالوعود المتفق عليها) ". ويمكننا إستحداث مصطلح مختصر لهذا المفهوم سوف نطلق عليه *EMEER* للتسهيل .

وترتب على هذا المفهوم أن تتضمن عملية التسويق The Process of Marketing مراحل ثلاث هى: (١) مرحلة الإتصال الأول مع العميل حيث يتم إنشاء العلاقة (مرحلة البناء) ؛ (٢) مرحلة الحفاظ على العلاقة التى تم بناءها بحيث تتكون لدى العميل الرغبة والإرادة فى الإستمرار فى العلاقة مع المسوق ؛ (٣) مرحلة تدعيم العلاقة المستمرة بحيث يقرر العميل توسيع نطاق علاقته مع نفس المسوق. ولا شك أن لكل مرحلة متطلبات خاصة ؛ فالمرحلة الأولى تستلزم مهارات إتصاليةمتميزة من جانب المسوق حتى يخلق إنطباعا إيجابيا عند العميل المحتمل؛ بينما تستلزم المرحلة الثانية إستخدام

أدوات وأنشطة حرفية متميزة للحفاظ على العلاقة المقامة مع العميل ؛ وأخيرا، تستلزم المرحلة الثالثة جهود ترويجيـــة مكثفـــة وإســـتحداث خصائص جديدة فى المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة مطورة أو جديدة).

ويجب أن نقر هنا بأن هذا المفهوم الحديث لم يستبعد أهميـــة كلا من مفهوم "الفلسفة" أو مفهوم "المزيج التسويقى" أو مفـــهوم "الأنشطة الحرفية للتسويق" ؛ ولكنه يقول لنا أن هناك بعدا أشمل يجـب أن ترتبط به كل تلك المفاهيم - وهو العلاقات المستمرة والمربحـــة مع العملاء .

والسؤال الذى يفرض نفسه هنا هو : كيفيـــة التوصـــل الـــى مفهوم للتسويق يتناسب مع مجال الخدمات ؟ فى رأى المؤلـــف أن المفاهيم الحديثة السابق عرضها يمكن أن تعطينا أرضية غنية للتوصل الى مفهوم للتسويق ينطبق بصفة خاصة على مجال الخدمـــات ؛ وأن محاولة التوصل الى مفهوم شامل ومقبول للتسويق فى مجال الخدمات يجب أن تقوم على الأسس التالية :

أولا - النظر الى التسويق كمنظومة من الأنشـــطة الإداريـــة المتكاملة (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) تدور حول محـــور مزيـــج تسويقى متكامل ومتميز يحقق إنطباعا إيجابيا لدى العملاء وفى البيئـــة المحيطة التى تتفاعل معها المنشأة .

ثانيا - أن الهدف من أداء أنشطة تلك المنظومة هـــو بنـــاء، والحفاظ على ، وتدعيم علاقات مستمرة ومربحة تقـــوم علـــى تبـــادل الوعود القابلة للتحقيـــق Exchange of Verifiable Promises مـــع العملاء فى الأجل الطويل .

ثالثا - أنه من أجل تحقيق ذلك الهدف من الضرورى على المنشأة الخدمية :

١/٣- قبوله وتأكيده كموجه لجهود كل العاملين فى المنشأة من خلال تصميم نظام يحفز العاملين ويدفعهم الى عدم التخلى عنه والإجادة نحو تحقيقه.

٢/٣- إعتبار بحوث التسويق نشاطا مكملا وحتميا على المنشأة أن تقوم به فى كل وقت ، وإعتبار كلفته إستثمارا للمستقبل لأنه السبيل الى تحقيق تفاعل إيجابى مع البيئة المحيطة .

الفصل الثاني

مفهوم التسويق في مجال الخدمات

إستنادا على الأسس التي عرضناها في الفصل الأول يمكننا إقتراح تعريف للتسويق فى مجال الخدمات كما يلى:

" التسويق هو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التى يشترك فيها كل العاملين فى المنشأة وتختص بإدارة مزيج تسويقى متكامل ومتميز من خلال بناء ، والحفاظ على ، وتدعيم علاقات مستمرة ومربحة مع العملاء تهدف الى تحقق إنطباع إيجابي فى الأجل الطويل ، والى تحقيق منافع ووعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات . "

ويهمنا هنا أن نوضح بعض عناصر هذا التعريف المقترح:

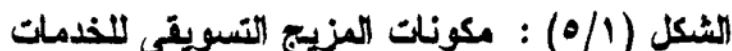
(أ) – <u>مكونات المزيج التسويقى فى مجال الخدمات</u> :

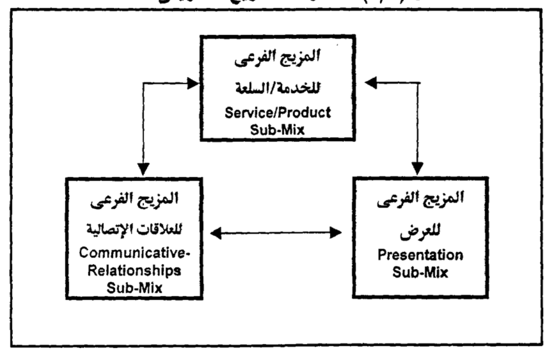
يتكون هذا المزيج من <u>مكونات ثلاثة</u> هى :

أ/١ – المزيج الفرعى للخدمة/والسلعة The Service/Product Sub-Mix الذى تبنى عليه العلاقة الأساسية بين المسوق والعميل . وهذا المزيج فى غالبه الأعظم يحتوى على خدمات تنطبق عليها خصائص الخدمات .

أ/٢ – المزيج الفرعى الذى يعرض من خلاله مزيج الخدمة/والسلعة ؛ أو ما يمكن أن نطلق عليه مزيج العرض The Presentation Sub-Mix . ولهذا المزيج أهميته التى لايمكن تجاهلها فمن خلاله يتم تقريب خواص الخدمة الى العملاء .

٣/أ - المزيج الفرعى للعلاقات أو الإتصالات بيـــن المســـوق والعملاء ؛ أو ما يمكن أن نطلق عليه "مزيج العلاقات الإتصالية The Communicative Relatinships Sub-Mix " والذى يهدف الى تضييـــق الفجوة بين توقعات العميل عن الخدمة (التى تخلقها الجهود الإتصاليـــة للمسوق) ، ومدركاته التى يتوصل اليها من تجربة إنتفاعه بالخدمــة ؛ ومن ثم تحقيق الربحية لكل أطراف العلاقات . ويوضح الشـــكل (١/٥) مكونات المزيج التسويقى المقترح للخدمات .


الشكل (١/٥) : مكونات المزيج التسويقى للخدمات



(ب) *<u>مفهوم العلاقات الإتصالية المتبادلة المربحة فى الأجل الطويل</u>* :

تنبنى العلاقات الإتصالية فى مجال الخدمات على فكرة تبـــادل الوعود بين أطراف هذه العلاقـــات Exchange of Promises among the Parties of the Relationship . تلك الوعود يجب أن تكون مربحة

Profitable لكل الأطراف . إلا أن الربحية من وجهة نظر العميـــل لا يقصد بها "الربحية المادية" فى مجال الخدمات ؛ فما يحصل عليه العميل غالبا ما يكون فى صورة منفعة غير ملموسة قيمتها بالنســبة له تفوق المقابل المادى الذى يدفعه للمسوق .

وتمر هذه العلاقات الإتصالية بالمراحل الثلاث السابق الإشــارة اليها وهى :

ب/١- مرحلة بناء العلاقات : وفيها يتم تقديم والإتفاق علــى الوعود المتبادلة المتوقــع أن تحقــق الربيحــة لأطــراف العلاقــة. ويفترض هنا أن تكون تلك الوعود حقيقية من الممكن تحقيقها.

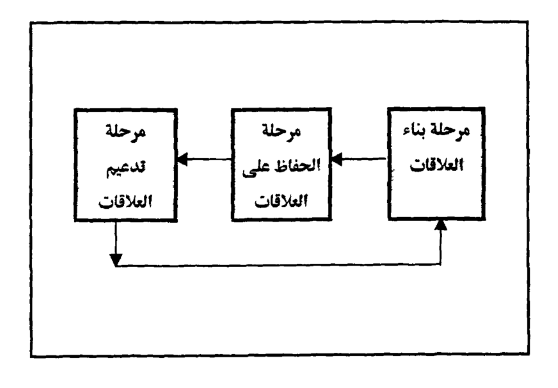
ب/٢- مرحلة الحفاظ على العلاقـــات : وفيــها يتــم الوفــاء بالوعود التى تم الإتفاق عليها . وفى هذه المرحلة يكــون الإختبــار الحقيقى لقدرة الأطراف على تنفيذ ما إتفقت على الإلتزام به ؛ ويترتب عليها تكوين الإنطباع The Image الذى سيؤثر على المرحلة الثالثة .

ب/٣- مرحلة تدعيم العلاقات وتطويرها : وفيها يتــم تقديــم مجموعة مطورة أو جديدة مــن الوعــود المتبادلــة بــهدف تحقيــق إستمرارية الربحية ؛ وهذه المرحلة لن تتم إلا لو كان نتاج المرحلــة الثانية إيجابيا .

وتكون المراحل الثلاث نظاما متصـــلا إذا كــان للعلاقــات أن تستمر ؛ وهذا هو ما يجب أن تستهدفه منشأة الخدمات . ويوضـــح الشكل (٦/١) العلاقة بين تلك المراحل .

الشكل (٦/١)

مراحل العلاقات الإتصالية المتبادلة



الباب الثاني

مفهوم الإستراتيجية التسويقية في مجال الخدمات

نتناول في هذا الباب مفهوم الإستراتيجية عموما ، ثم العنصر الرئيسية للإستراتيجية التسويقية ، وأخيرا - البدائل الإستراتيجية في مجال تسويق الخدمات .

أولا - مفهوم الإستراتيجية The Concept of Strategy :

المعنى الحرفي لكلمة "إستراتيجية Strategy" هو "فن عمل الجنرالات The Art of the Generals" لكونها كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية القديمة Strategos والتي كانت لقبا عسكريا يطلق على من يمنح رتبة "جنرال"؛ ومن ثم يكون معناها فن ما يقوم به الجنرالات أو قادة الجيوش . ومنذ عصر القائد نابليون Napoleon وأصبحت الكلمة تعني " فن وعلم تخطيط الحركات السياسية والاقتصادية (والعسكرية) التي تهدف إلى تحسين فرصة تحقق النصر (على الأعداء) " .

والحقيقة أن مفهوم الإستراتيجية لم يدخل مجال الأعمال إلا في منتصف الخمسينيات كنتيجة لظهور وتبلور نظرية "المباريات The Theory of Games" والتي كانت تختص بقواعد تعظيم احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة .

وقد ظل هناك غموض في التميز بين معنى "التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning" ، و "الاستراتيجية Strategy" و "الخطة الاستراتيجية Strategic Plan" ؛ إلا أنه في السنوات الأخيرة أتفق علي المعاني التالية :

١/١ - تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " العملية التي تتحدد بموجبها رسالة المنظمة Mission ، والأهداف التي ترغب في تحقيقها ، والاستراتيجيات والسياسات التي تحكم الاستخدام الفعال للموارد التي في حوزة المنظمة ، والتي بواسطتها تتحقق الأهداف المنشودة في مواجهة المنافسة " . ومن ثم يكون ناتج هذه العملية هو "الخطط الاستراتيجية" أو "الاستراتيجيات" التي يجب على المنظمة العمل على تنفيذها إذا ما أرادت تحقيق الأهداف التي تنشدها في المستقبل .

٢/١ - تعرف "الإستراتيجية" بأنها خطة رئيسية يتحدد بموجبها المسار الذي يجب أن تسير عليه المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية تمتد من "الآن" إلى تاريخ معين في "المستقبل" من أجل تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة لها ذات البعد الزمني ؛ وتم تحديدها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي .

وتمر عملية "التخطيط الاستراتيجي" التي تهدف إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها ، ورسم "الاستراتيجيات" التي سوف تلتزم المنظمة بتنفيذها من أجل تحقيق أهدافها في المستقبل بالمراحل الرئيسية التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة تحليل وتحديد الموقع النسبي The Relative Position للمنظمة بالنسبة لمجال المنافسة الذي تعمل فيه :

ويتم تحديد موقع المنظمة في مجال المنافسة الذي تعمل فيه من خلال الإجابة على أسئلة ثلاثة رئيسية :

١-ما هو حجم وخصائص الحصة السوقية الحالية للمنظمة The Present Market Share وتقييم احتمالات تغيرها - بالمقارنة مع المنافسين ؟ وتتم الإجابة على هذا السؤال من خلال القيام بما يطلق عليه "بالمراجعة التسويقية The Marketing Audit" ؛ والتي تتضمن تحليل لعناصر البيئة ، وتحليل لخصائص المنافسة ، وتحليل للسوق ، وتحليل للمنظمة ذاتها .

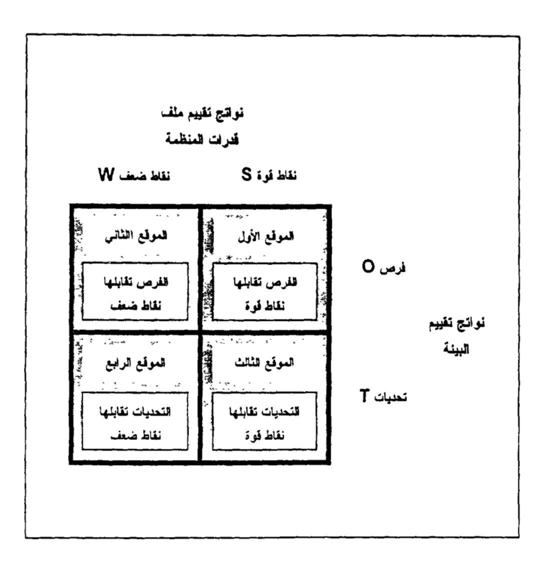
٢-ما هو محتوى ملف قدرات المنظمة (نقاط قوتها وضعفها) The Content of Its Profile of Capabilities؛ والذي تتميز به عن غيرها من المنظمات المنافسة ؟

٣-ما هي الفرص والتحديات المحسوسة في البيئة المحيطة بالمنظمة Opportunities and Threats ؟

ويمكن تلخيص موقع المنظمة من خلال مصفوفة تربط بين عناصر ملف قدراتها ، والفرص والتحديات المحسوسة في البيئة؛ تعرف باسم "مصفوفة SWOT" ، ويمن تصورها كما في الشكل رقم (١/٢) .

شكل رقم (٢/١)

مصفوفة SWOT



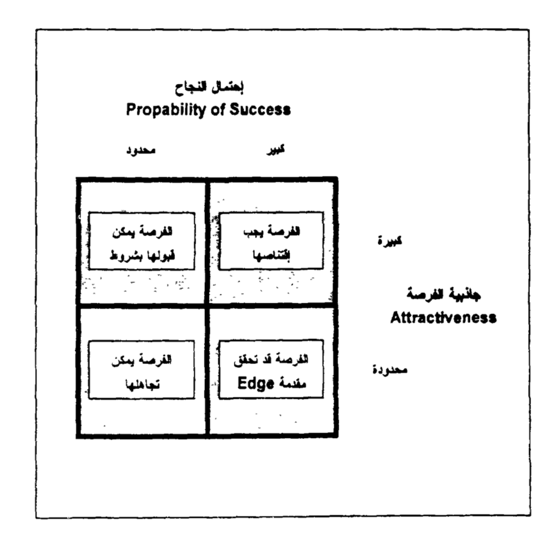
تعرف "الفرص Opportunities" بأنها اتجاهات في بعض أو كل عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي علي أرباح المنظمة إذا ما أمكن استغلالها بطريقة فعالة . أما "التحديات Threats" فتعرف بأنها اتجاهات في عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثـر سلبي على أرباح المنظمة إذا لم تتمكن المنظمة من الحد منها، أو مواجهتها للقضاء عليها .

وتعرف "نقاط القوة Strengths" بأنها خصائص تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي تعمل في ذات مجال المنافسة . وهذه الخصائص قد تكون في بعض أو كل الجوانب التالية : (١) الإدارة والتنظيم ؛ (٢) القدرة المالية ؛ (٣) الكوادر من الموارد البشرية ؛ (٤) تكنولوجيات التشغيل، وخصائص المنتجات واستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق ؛ (٥) مجالات البحوث والتطوير ؛ (٦) السمعة أو الانطباع Image. أما "نقاط الضعف Weaknesses" فتتمثل في الخصائص التي تعاني منها المنظمة في بعض أو كل الجوانب السابقة ، أو في نقاط القوة التي تتوافر لدى المنافسين ولا تتوافر لدى المنظمة بذات الدرجة .

وتقوم المنظمة كخطوة مكملة لتحديد موقعها على خريطة المنافسة - تحليل "الفرص" و "التحديات" التي تعكسها البيئة من خلال مصفوفتين هما : (١) مصفوفة تحليل الفرص . على أساس مدى جاذبية الفرص ، ومدى احتمال نجاح المنظمة في استغلالها بطريقة فعالة ؛ (٢) مصفوفة تحليل التحديات : على أساس مدى جدية التحدي ، وإحتمال حدوثه . ويوضح الشكلين (٢/٢) و (٣/٢) فكرة هاتين المصفوفتين .

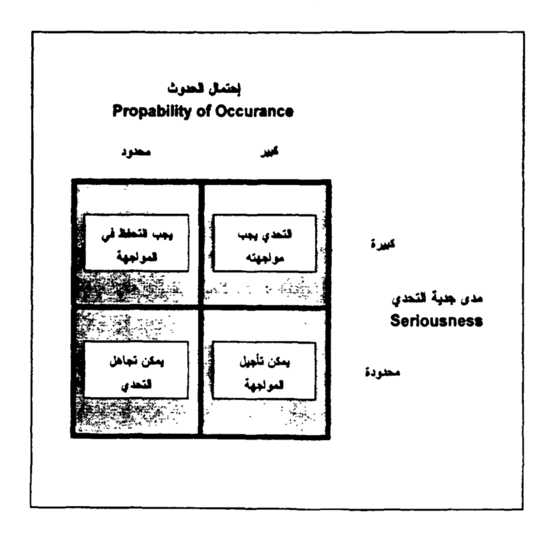
شكل (٢/٢)

تحليل الفرص Analysis of Opprtunities



شكل (٢/٣)

تحليل التحديات Analysis of Threats



وكما يتضح من دراسة تلك المصفوفتان - أن الهدف منهما هو تحديد إتجاه موقف المنظمة من الفرص التي قد تكون متاحة أمامها ، والتحديات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل ؛ دون تحديد لنوعية الإستراتيجية التي يمكن إتباعها .

وهناك أسلوب آخر يستخدم لتقييم حالة الفـــرص والتحديــات يطلق عليه ف. كوتلر (١٩٩١) P. Kotler لســم "منظــور الفــرص والتحديات البيئية Environmental Threat and Opportunity Profile" أو (ETOP) . ويستلزم هذا الأسلوب إعداد جـدول تقييـم لإحتمـالات حدوث الفرص والتحديات (شكل ٢/٤) .

شكل (٢/٤)

عوامل البيئة ↓	حالة الفرص والتحديات					احتمال الحدوث
	فرصة رئيسية	فرصة ثانوية	حالة محايدة	تحدي ثانوي	تحدي رئيسي	
عوامل اقتصادية عامة :						
توقع إرتفاع سعر الفائدة إلى ١٠%					X	-ر٨
توقع إرتفاع معدل التضخم				X		-ر٥
توقع زيادة الدخل المتاح	X					-ر٣
عوامل سياسية :						
توقع تغير الحزب الحاكم						
توقع زيادة الإنفاق على التعليم			X			-ر٩
توقع زيادة الإنفاق على النقل						
عوامل السوق :						
حملة ترويج قوية من المنافسين				X		-ر٧
مزيج متطور متوقع من منافس					X	-ر٤
توقع فرض قيود على دخول الصناعة		X				-ر٣
عوامل أخرى :						
-						
-						
-						

ويرى البعض أن إضافة بعد "ترتيـــب الأهميـــات Priorities" ؛ بمعنى ترتيب العوامل حسب أهميتها النسبية قبل تقديـــر الإحتمـــالات سيكون أكثر فائدة للمنظمة .

المرحلة الثانية : مرحلة رســم الاســتراتيجيات التــي يمكــن إتباعها لتحسين موقع المنظمة Strategy-Formulation Stage :

٢/١- تبدأ هذه المرحلة بتحديد رسالة المنظمة وغرضها العام ، ثم أهدافها التسويقية (بالإضافة إلى أهدافها بالنسبة لأوجه النشـــاط الأخرى) . وتمثل "رسالة المنظمة وأغراضها العامة" الصيغة العامة "للإتجاه أو المسار The Direction" الذي تستهدفه المنظمة مســتقبلا . ويرى "بيتر دراكر" (١٩٧٣) P. Drucker أن تحديد "رسالة المنظمة وغرضها العام" يمكن تحديدهما عن طريق التوصل إلى إجابات محددة للأسئلة التالية :

١-ما هو مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة حاليا ؟

٢-ما هو سوقها المستهدف Its Target Market ؛ بمعنى مـــن هم عملاءها الحقيقيون ، وما هي قيمتهم ؟

٣-ما هو مجال النشاط الذي يجب أن تعمل فيه المنظمة ؟

ومتى تمت الإجابة على تلك الأسئلة بطريقة محددة وواضحة ؛ تبدأ الإدارة العليا في تحديد النتائج الرئيســـية المســتهدف تحقيقـــها مستقبلا (الأهداف المرغوب في تحقيقها) .

تلك الأهداف من الضروري أن تتحقق فيها الشروط التالية:

١-أن تكون معرفة كميا كلما أمكن ذلك (في صـــورة ربحيـــة Profitability أو حصة سوقية Market Share) .

٢-أن تكون موصفة زمنيا (بمعنى أن تكون الفترة الزمنيـــة المستقبلية التي يجب أن يتحقق خلالها الأهداف محددة من البداية) .

٣-أن تكون قابلة للتحقق (بمعنـــى ألا تتعـــدى طاقـــات مـــن سيقومون بتنفيذها ، أو إمكانيات المنظمة وقدراتها) .

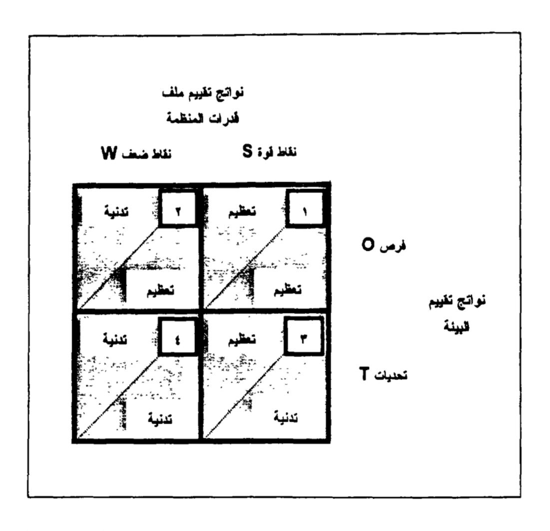
٤-أن تكون متسقة مع بعضها Should be Consistent .

٢/٢- بعد أن يتم تحديد الأهداف تبدأ المنظمـــة فـــي تصميـــم الإستراتيجيات والخطط والبرامج التي يمكن أن تحقـــق لـــها الإتجـــاه المستقبلي المستهدف ، والأهداف المرغوبة . وتتضمن هذه الخطـــوة في مرحلة رسم الإستراتيجيات :

٢/٢/١- تحديد ما يجب عمله لتحريك موقع المنظمة الحـــالى إلى موقها الجديد في المستقبل . ويمكن هنا كبدايـــة الرجـــوع إلـــى مصفوفة "SWOT" لتحديد الخطوط العريضة للحركة؛ كما هو موضـــح في الشكل (٥/٢) .

شكل (٢/٥)

الحركات الإستراتيجية الرئيسية على مصفوفة SWOT



من مصفوفة الشكل (٢/٥) تتحدد إتجاهات حركـــة المنظمـــة حسب موقعها :

١- فالمنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (١) ؛ يكـــون عليها تصميم إستراتيجية تعظم إستغلالها للفرص المتاحة ، مع تعظيـــم

الرسملة على نقاط القوة التي تتميز بها . ويطلق على هـذا الإتجـاه بإتجاه "تعظيم/تعظيم Maxi/Maxi" .

٢- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٢)؛ يكون عليها تصميم إستراتيجية تعظم إستغلالها للفرص المتاحة ، مع محاولة تدنية أثر نقاط الضعف التي تعاني منها . ويطلق على هـذا الإتجـاه بإتجاه "تعظيم/تدنية Maxi/Mini" .

٣- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٣)؛ يكون عليها تصميم إستراتيجية تدني بها أثر التحديات التي تواجهها ، مـع محاولة تعظيم الرسملة على ما تتميز به من نقاط قوة . ويطلق علـى هذا الإتجاه بإتجاه "تدنية/تعظيم Minii/Maxi" .

٤- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٤)؛ يكون عليها تصميم إستراتيجية تدني بها أثر التحديات التي تواجهها ، مـع محاولة تدنية أثر نقاط الضعف التي تعاني منها . ويطلق علـى هـذا الإتجاه بإتجاه "تعظيم/تدنية Mini/Mini" .

٢/٢/٢- بعد أن يتم تحديد إتجاه حركة المنظمة ، تبـدأ فـي تحديد النوعية العامة للإستراتيجيات المتاحة أمامها ؛ وهـي تنـدرج <u>تحت ثلاث مجموعات رئيسية</u> :

١-الإستراتيجيات التي تتمحور حول إكتساب ميزة تنافسية.

٢-الإستراتيجيات التي تتمحور حول بدائل النمو .

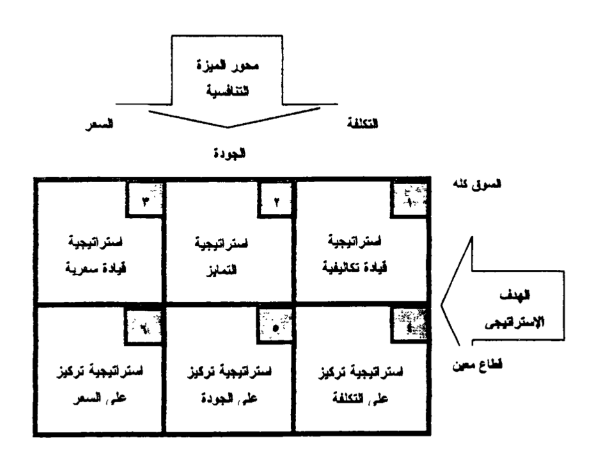
٣-الإستراتيجيات التي تتمحور حول تطوير المزيج التسويقي.

أولا- إستراتيجيات الميزة التنافسية :

يندرج تحت عنصر "الميزة التنافسية The Competitive Advantage" ثلاثة محاور رئيسية هي : (١) التكلفة Cost ؛ (٢)الجودة Quality ؛ (٣) السعر Price . ويمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية Its Positive Synergy بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى المنظمة) ؛ وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة قوة يمكن الحصول عليها) . ومهما يكن الأمر - فإن إختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية ، ولكن أيضا على "الهدف الإستراتيجي" للمنظمة بالنسبة لنطاق السوق ؛ ونقصد بذلك هنا ما إذا كانت المنظمة تستهدف السوق كله ، أم قطاع معين فيه . ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية ، والسوق المستهدف في المصفوفة التي يصورها الشكل (٦/٢) ؛ بغرض عرض نوعية الإستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام المنظمات .

شكل رقم (٢/٦)

البدائل الإستراتيجية المتاحة في حالة الميزة التنافسية



(أ) استراتيجية القيادة التكاليفية Cost Leadership :

تركز المنظمة جهودها في هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتي يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار المنافسين . وتستعين منظمات الخدمات هنا بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية Cost Experience Curve" ؛ ويعني هذا أنه من خلال خبرة الكوادر المدربة

تدريبا متميزا يمكن تعلم كيفية ترشيد تكلفة وحدة الخدمة دون التضحية بجودتها . بإتباع المنظمة لهذه الاستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة المنظمة سعريا ؛ ومن ثم تصبح المنظمة قائدة في مجال نشاطها بسبب تميزها تكاليفيا .

(ب) <u>استرتيجية التمايز</u> Differentiation :

تركز المنظمة جهودها في هذه الاستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء ؛ تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة . ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة أعلى من المنافسين مع تعادل الأسعار ؛ ويمكن تحقيق ذلك بطرق عديدة منها على سبيل المثال وليس الحصر :

- تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين .
- جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة .
- تطوير مستوى جودة الخدمات الحالية للمنظمة .

ورغم فعالية هذه الإستراتيجية - إلا أنها لا تضمن التمايز في الأجل الطويل ؛ فدائما ما يكون معدل التقليد عاليا في صناعة الخدمات

(ج) <u>استراتيجية القيادة السعرية</u> Price Leadership :

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية إذا كانت نقاط قوتها في كونها منظمة كبيرة الحجم (بمعنى أنها قادرة على تقديم خدماتها أينما وجد لها عملاء محتملين) ، ولديها العديد من المميزات غير المتوافرة لدى المنافسين ؛ الأمر الذي يجعلها أكثر تأثيرا في مجال المنافسة من

غيرها بحيث تكون قادرة على تحديد إتجاهات ومستويات وأنماط الأسعار السائدة التي ينتظرها ويتبعها المنافسين . فشركات التأمين الدولية ، والبنوك الدولية ، وفنادق السلسلة متعددة الجنسيات هي أمثلة للمنظمات التي يمكنها إنتهاج استراتيجية القيادة السعرية .

(د) استراتيجيات التركيز Focus Strategies :

تخص هذه المجموعة من الإستراتيجيات المنظمات التي تفضل التركيز على سوق مستهدف معين دون غيره (أي على قطاع معين من العملاء) ؛ مثل تلك المنظمات - بسبب معرفتها القوية بحاجات ومطالب وتوقعات قطاع عملائها - يمكنها أن تتمتع بمميزات تنافسية تجعلها قائدة تكاليفيا أو سعريا أو من حيث مستوى الجودة بالنسبة للقطاع الذي تركز عليه .

تلك النوعية من الاستراتيجيات غالبا ما تناسب المنظمات التي تدخل الأسواق للمرة الأولى ؛ ورغم ذلك فلتلك الإستراتيجيات مخاطرها التي أهمها :

د/١-أن "قطاع التركيز" قد يكون صغيرا بحيث لا يكون مربحا من الناحية الإقتصادية .

د/٢-أن أي تدهور قد يحدث في "قطاع التركيز" قد تكون له آثار سلبية شديدة تدفع المنظمة للخروج من الصناعة إجباريا.

د/٣-أن محاولة التركيز علي أكثر من محور من محاور الميزة التنافسية في آن واحد (كالتكلفة والجودة ، أو التكلفة والسعر ، أو الجودة والسعر ، أو الثلاثة محاور معا) لتعويض

التركيز على قطاع صغير من السوق غالبا ما يعرض المنظمة للفشل الكامل .

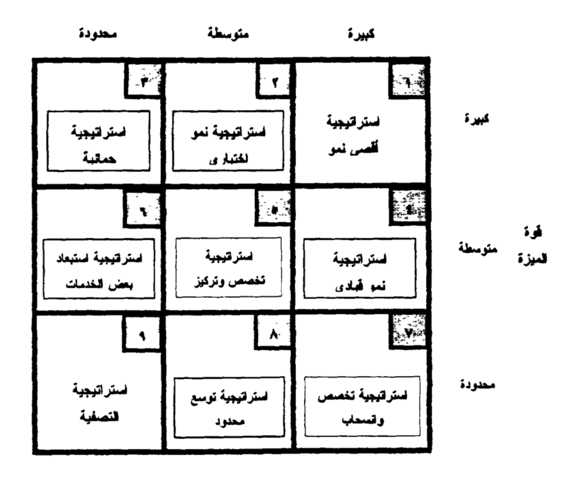
بالإضافة إلى استراتيجيات الميزة التنافسية التي عرضناها في الصفحات السابقة - قدمت شركة جنرال الكتريك .G.E مصفوفة أخرى تدور أيضا حول الميزة التنافسية - ولكن من حيث قوتها - وعلاقتها بدرجة جاذبية السوق . وتتحدد قوة الميزة التنافسية بدرجة تقابل "الفرص Opportunities المتاحة ، مع نقاط القوة Strengths التي تتمتع بها المنظمة ؛ ويوضح الشكل (٧/٢) الإستراتيجيات التي تقترحها تلك المصفوفة .

وللإفادة القصوى من تلك المصفوفة من الضروري تقسيم كل بعد إلي مستويات فرعية تحدد وترتب الأهمية النسبية لكل منها . فعلى سبيل المثال يمكن قياس جاذبية السوق من نواحي ثلاثة رئيسية : (١) حجم السوق؛ (٢) معدل نمو السوق؛ (٣)ربحية السوق . كما يمكن تقسيم قوة الميزة التنافسية من حيث : (١) قوة العلامة Brand Strength ؛ (٢) خبرة المنظمة في السوق ؛ (٣) مدى وفرة الموارد المالية والبشرية المتميزة لدى المنظمة . ويستلزم الأمر دقة تقييم درجة جاذبية السوق ، وقوة الميزة التنافسية قبل إستخدام هذه المصفوفة .

شكل (٢/٧)

مصفوفة جنرال الكتريك .G.E

للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة



من الضروري على أي منظمة تختار استراتيجية قائمة على الميزة التنافسية أن تكون متيقظة لردود أفعال المنافسين . ويقدم لنا "فيليب كوتلر" (١٩٩١) P. Kotler في هذا الصدد أربعة أنماط لإستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين :

١- استراتيجية "المنتظر" Laid Back" : بموجبها لا يتخذ المنافس أي حركة أو تصرف سريع ؛ قد يكون ذلك راجع إلى تأكده من ولاء عملائه ، أو لشكه في علمهم بحركات المنافسة ، أو لنقص موارده المالية ، أو لأنه يخطط للخروج من الصناعة .

٢- استراتيجية " الإنتقائي Selective " : وبموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها ؛ فقد يتحرك إذا كان هناك تخفيض في الأسعار ، ولكن ليس لزيادة المنصرف على الحملة الترويجية .

٣- استراتيجية " النمر Tiger " : وبموجبها يتحرك المنافس بسرعة وبعنف إذا أحس بإعتداء على السوق الذي يخدمه ؛ كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة .

٤- استراتيجية " غير المتوقع Stochastic " : وبموجبها يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة ؛ بحيث يجعل من الصعب على منافسية توقع رد فعله بناء على تاريخه ، أو موقفه الاقتصادي ، أو أي عنصر آخر .

وهناك استراتيجية حديثة وضع أساسها مؤخرا "يوفي و كوسومانو" (١٩٩٩) D. Yoffi and M. Cusumano تقوم على مبادئ

ثلاثة رئيسية : (١) الحركة السريعة Rapid Movement ؛ (٢) المرونة Flexibility ؛ (٣) القوة الفاعلة Leverage . ويمكن أن نطلق عليها مصطلح (RAMFL).

١-المبدأ الأول - تحرك بسرعة إلى أفكار جديدة حتى تتجنب المواجهة مع المنافسين . ويشترط هذا المبدأ :

١-١ التحرك إلى المزيج الجديد الذي يمكن المنشأة من إعادة تعريف منطقة المنافسة Redefines the competitive space.

١-٢ التحرك إلى نماذج سياسات تسعير يتعذر على المنافسين مواجهتها .

١-٣ التحرك إلى برامج اختبار وتوزيع يمكن بواسطتها إضعاف قوة المنافسين .

١-٤ لا تفترض أن الحركة بمعدل ثابت ممكنة أو مرغوبة.

١-٥ لا تسمح بحركة زائدة بحيث تدمر التركيز وتضعف الصلاحية .

١-٦ لا تتعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

١-٧ لا تفترض أن السرعة في التسويق يمكن أن تقلل من أهمية الجودة لعملاء المنشأة .

٢-المبدأ الثاني - كن مرنا ، واترك الطريق عندما تهاجمك قوة مؤثرة . ويشترط هذا المبدأ :

٢-١ تجنب معركة السومو إلا إذا كنت أكبر وأقوى من خصمك .

٢-٢ قدر الحركات الذكية للخصوم .

٢-٣ اخلط المرونة والتعديل التكتيكـــي بخطــط اســتراتيجية طويلة الأجل .

٢-٤ لا تعلن حملة لا تكون متأكدا من الانتصار فيها .

٢-٥ لا تخف من استبدال خدماتك متى ثبتت عدم صلاحيتـــها في مواجهة المنافسين .

٣-<u>المبدأ الثالث</u> - أحسن استغلال القوة الفاعلة Leverage عن طريـــق استخدام عناصر القوة في استراتيجية المنافسين ضدهم . ويشــترط هذا المبدأ :

٣-١ حول الالتزام الاستراتيجي لخصمك المنافس واستثماراته لصالحك .

٣-٢ تعاون مع الآخرين المهددين بنجاح خصمك المنافس.

٣-٣ لا تنسى أنه كلما زاد نجاحك ، كلما زاد احتمال أن يتجـه الآخرون إلي استغلال قوتهم الفاعلة ضدك .

وهناك <u>أربعة تصرفات ممنوعة</u> في إستراتيجية الجودو هي:

١-لا تجعل من الحركة السريعة والمرونة هدفا في حد ذاتهما.

٢-لا تتجاهل احتمال أن يستخدم خصمك القــوة الفاعلــة لــه ضدك في نفس الوقت الذي تستخدم فيه أنت قوتك الفاعلة ضده .

٣-لا تنسى أن استراتيجية الجودو يمكن أن تستخدم ضدك في أي وقت .

٤-لا تكن طماعا بحيث تنتهي إلى تدمير خصمك .

ويمكن تلخيص أهداف استراتيجية الجودو في :

هاجم الخصم و في نفس الوقت حفزه على عدم الرد

ثانيا - استراتيجيات النمو Growth Strategies :

يأخذ بهذه المجموعة من الإستراتيجيات الغالبية العظمى من المنظمات ؛ فكلها تستهدف النمو بصورة أو بأخرى ، كما وأن مجالات النمو الممكنة متعددة ومتنوعة وتتوقف بالدرجة الأولى على الإمكانيات والقدرات المتباينة للمنظمات ، وحركتها المستهدفة في السوق .

بصفة عامة هناك أستراتيجيتين رئيسيين للنمو :

١-نمو عضوي Organic : ويقصد به نمو المنظمة ذاتها ، وبإمكانياتها مرحليا ؛ على أساس أن كل مرحلة تتم بنجاح تكون قاعدة للنمو المستقبلي .

٢-نمو غير عضوي In-organic : ويقصد به نمو المنظمة إما عن طريق شراء حصة من رأسمال منظمة أخرى قائمة بهدف تحقيق تكامل رأسي Vertical Integration (خلفي أو أمامي) ، وإما بالاندماج لتحقيق تكامل أفقي Horizontal Integration ، أو لتوسيع نطاق السوق .

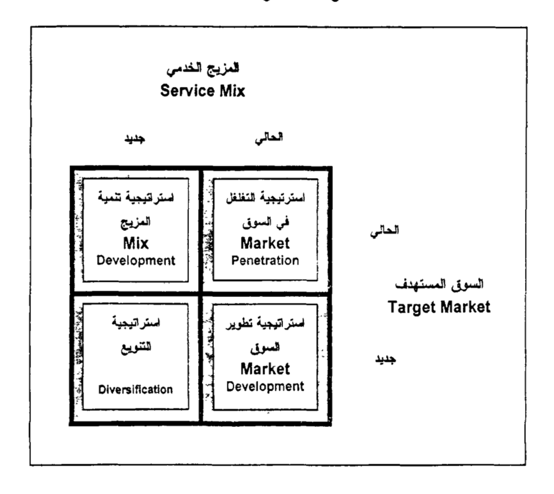
وغالبا ما تكون استراتيجية النمو العضوي بطيئة نسبيا رغم كونها أقل مخاطرة من الإستراتيجية الأخرى . ففي بعض حالات

الإندماج قد تكون المنظمة المندمجة سببا غير ظاهر في فشل جملة الإندماج .

ويقدم لنا "هـ. أنسوف" (١٩٥٧،١٩٨٤) H. Ansoff مصفوفة لإستراتيجيات النمو العضوي ؛ يربط فيها بين المنتج والسوق Product/Market Grid . وسوف نستبدل متغير "المنتج" بمتغير "المزيج الخدمي Service-Mix" ، ومتغير "السوق" بمتغير "السوق المستهدف Target Market" ؛ وذلك حتى يكون تحليلنا أكثر إرتباطا بمجال الخدمات . ويوضح الشكل (٨/٢) فكرة المصفوفة.

شكل (٨/٢)

مصفوفة "أنسوف Ansoff" المعدلة



من واقع المصفوفة يكون متاحا للمنظمة أربـــع إســـتراتيجيات رئيسية :

١ –إستراتيجية التغلغل Market Penetration :

تركز هذه الإستراتيجية على النمو من خلال زيـــادة مبيعـات ذات السوق المستهدف الحالي الذي تسيطر عليه المنظمة ، أو توسـيع الحصة السوقية بجذب عدد من عملاء المنافسـين فـي ذات القطـاع السوقي . ويمكن تحقيق ذلك بتفعيـل الوسـائل التقليديـة للـترويج وتنشيط المبيعات ، أو بإتباع سياسات تسويق أكـثر هجوميـة More Aggressive لإستقطاب عملاء المنافسين . هذه الإستراتيجية غالبا مـا تنطوي على مخاطرة محدودة للغاية .

٢ – إستراتيجية تطوير السوق المستهدف :
Target-Market Development

تركز هذه الإستراتيجية على مزيج الخدمـات الحـالي ، مـع محاولة استقطاب قطاعات جديدة غير تقليدية من العمـلاء لإسـتخدام ذات المزيج . ويتم ذلك إما بالدخول إلى أسواق جديدة، أو بتوجيـه الجهود التسويقية إلى عملاء ذوي خصائص مختلفة عن تلـك التـي إعتادت المنظمة التعامل معها . ورغم ما يمكن تحقيقه مـن مزايـا بإتباع هذه الإستراتيجية ناتجة عن معرفة منتج الخدمة بالمزيج الـذي يقدمه ؛ إلا أنها قد تتضمن مخاطر متعلقة بعدم معرفـة كـل جوانـب سلوك وعادات وإتجاهات العملاء الجدد ، أو نمـط حركـة الأسـواق الجديدة .

٣- إستراتيجية تطوير مزيج الخدمات :

Service-Mix Development

تركز هذه الإستراتيجية على تطوير مزيج الخدمات الذي تقدمه لسوقها المستهدف الحالي (أي لعملائها الحاليين) . ويتم ذلك إما بتوسيع نطاق المزيج (نوعية الخدمات التي يضمها المزيج) ، وإما بتوسيع عمقه (نماذج كل نوعية من الخدمات). وقد تلجأ المنظمات في هذه الإستراتيجية إلى الدخول في مشاركات مع منظمات أخرى Going into Joint-Ventures ، أو اللجوء إلى المتخصصين في نوعية الخدمات التي تنوي إستحداثها .

٤- إستراتيجية التنويع Diversification Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير كلا من المزيج والسوق المستهدف معا . ويتم ذلك إما عن طريق تكوين مزيج جديد ، وتقديمه إلى قطاع جديد من العملاء ؛ أو بالإندماج مع منظمة تقدم مزيجا مختلفا تخدم به قطاع مختلف من العملاء .

وبصفة عامة ، كثيرا ما يتم النمو في منظمات الخدمات بإتباع إستراتيجية التنويع ؛ ولو تم ذلك على نطاق ضيق .

ثالثا - إستراتيجيات محفظة الأنشطة :

Portfolio Strategies

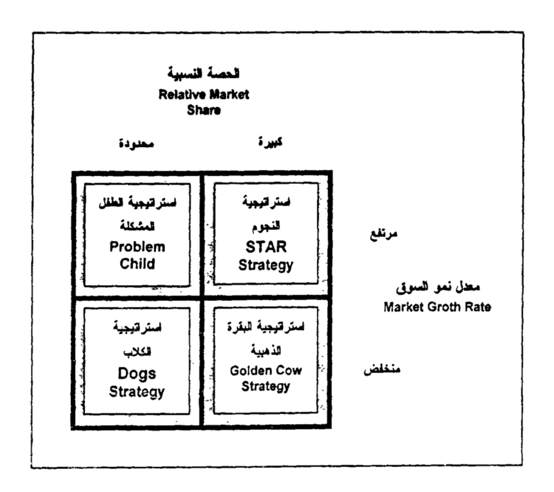
تتشابه تلك المجموعة من الإستراتيجيات مع إستراتيجيات محفظة الأوراق المالية ؛ والتي تهدف إلى توزيع الخطر على عدد من الأوراق المالية متباينة العوائد بحيث تكون المحصلة مربحة دائما . وما يحدث في مجال الخدمات أن تلجأ المنظمة إلى تنويع أنشطتها وتقديم مجموعات - قد تكون متباينة - من مزيج الخدمات لتواجه بها

تقلبات دورات الأعمال المتقلبة وبيئة المنافسة الديناميكية ؛ وبحيث تكون المحصلة دائما في النهاية مربحة للمنظمة (بمعنى تحقق التوازن بين نمو المبيعات ، والسيولة ، والمخاطرة) .

وقد وضعت مجموعة بوسطن الإستشارية BCG مصفوفة لمحفظة الأنشطة تربط بين الحصة السوقية النسبية للمنظمة (منسوبة إلى حصة أكبر منافس) ، ومعدل نمو سوق الصناعة . ويوضح الشكل (٩/٢) فكرة هذه المصفوفة وما تنطوي عليه من إستراتيجيات.

شكل (٩/٢)

مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG



٣/١-إستراتيجية النجوم :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية من المصفوفة تكون حصتها السوقية كبيرة ، وتعمل في سوق صناعة تتمتع بمعدل نمو مرتفع ؛ ومعنى ذلك أنها قادرة على توليد سيولة بالقدر الكافي لإستمرار أنشطتها وتطويرها ، وتكون أمامها كل الإستراتيجيات ممكنة سواء بالنسبة للميزة التنافسية أو بالنسبة للنمو العضوي .

٣/٢-إستراتيجية الطفل المشكلة :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة ، ولكنها تعمل في سوق صناعة ذات معدل نمو مرتفع ؛ ومعنى هذا إما أن المزيج لم يصل بعد إلى مرحلة السيطرة على السوق ، وإما أنه قد وصل إلى حده الأقصى وستبدأ حصة المنظمة في التدهور بعد فترة وجيزة . ومعنى هذا أيضا أن المنظمة لا زالت قادرة على توليد صافي تدفقات نقدية Net Cash generator تمكنها من استقطاب ميزة تنافسية باللجوء إلى إستراتيجيات النمو Growth Strategies ، ومن خلال قدرتها على التداؤب Its Synergy ؛ ومن ثم التحرك إلى موقع النجوم . أما إذا فشلت في كسب ميزة تنافسية جديدة فإنها ستواجه مشاكل، وقد تضطر إلى الخروج من سوق الصناعة التي تعمل فيه ؛ ويكون عليها الإستعداد مبكرا للخروج حتى تصل بخسائرها إلى الحد الأدنى .

٣/٣-<u>إستراتيجية البقرة الذهبية</u> :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هـذه الخلية تكون حصتها السوقية كبيرة بسبب الميزة التنافسية (نقطة قوة متميزة في مزيج الخدمات) التي تتمتع بها ، ولكنها تعمل في سوق صناعة ذات معدل نمو منخفض ؛ معنى هذا أنها قادرة على توليد سيولة كبيرة ، إلا أنها غير مستغلة الاستغلال الفعال بسبب ضعف النمو في سوق الصناعة . وعلى ذلك يكون متاحا لهذه المنظمة اللجوء إلى إستراتيجية التنويع Diversification مبكرا قبل أن تدخل المنافسة بإستراتيجية هجومية تقضي على الميزة التنافسية .

٤/٣-<u>إستراتيجية الكلاب</u> :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هـذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة ، بالإضافة إلى أنها تعمل في سوق صناعة ضعيف النمو ؛ معنى هذا أن تصبح المنظمة غير قادرة على توليد سيولة بالقدر الكافي . من ثم لا يكون هناك مستقبل للمنظمة ، ويكون عليها التخطيط للخروج من الصناعة . ويمكن أن يتم ذلك بعدة إستراتيجيات :

٣/٤/١-الإنتظار وترك الوضع على ما هو عليه لعل المشكلة تحل نفسها بنفسها بمرور الوقت ؛ وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا لم تكن هناك معلومات كافية عن أسباب تدهور الحصة السوقية ، أو إذا لم تكن أسباب فشل المزيج ظاهرة بوضوح للإدارة .

٣/٤/٢-اللجوء إلى تطوير وتغيير الجهود الترويجية (الحملة الإعلانية والسياسات السعرية) كمحاولة لتنشيط الحصة السوقية ؛ وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا كان هناك ولاء

شديد من جانب الإدارة للمزيج الذي تقدمه للسوق ، بحيث يصعب اتخاذ قرار سريع بالإستغناء عنه أو عن بعض مكوناته .

٣/٤/٣-عقد إتفاق للترخيص لمنظمة أخرى تتولى التسويق للمزيج وتحمل المخاطرة .

٣/٤/٤-اللجوء إلى التصفية بأحد الطرق التالية :

- التصفية السريعة الفورية .
- رفع السعر وترك الطلب يتقلص للعدم .
- إيقاف الحملة الترويجية إلى إنعدام الطلب .

وقد تحقق الطريقتين الثانية والثالثة ربحية نسبية من قرار التصفية طوال الفترة بدءا من لحظة رفع السعر أو إيقاف الحملة الترويجية إلى مرحلة إنعدام الطلب .

رابعا - <u>إستراتيجيات تحليل نقاط القوة والضعف :</u>

سنحاول في هذا الجزء الأخير من عرض موضوع الإستراتيجيات إلى منهج تتبعه بعض منظمات الخدمات ولا تبتع فيه أي من الأساليب أو المناهج السابق شرحها . يقوم هذا المنهج على التحليل الدقيق لعناصر القوة والضعف والفرص والتحديات ، وما يرتبط بكل منها من تصرفات منطقية يمكن التفكير فيها . ويوضح الجدول التالي بعض عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات ، وما يقترح من إستراتيجيات فرعية للرسملة على نقاط القوة والفرص . والحد من أثر نقاط الضعف والتحديات .

جدول تحليل عناصر مصفوفة SWOT

العنصر	المعنى	ما يمكن عمله
نقاط قوة Strengths		
- كوادر عاملين متميزة	قدرة على المنافسة والحرفية	- برنامج للحفاظ على الكوادر - برنامج لتحفيز المتميزين
- سيولة عالية	قدرة على النمو السريع	- برنامج لإستغلال السيولة في التوسع .
- كفاءات متميزة في البحوث والتطوير R&D	قدرة على تطوي مزيج الخدمات	- برنامج لتطوير المزيج ورفع جودة الخدمات
نقاط ضعف Weaknesses		
- ضعف جهاز التسويق	عدم قدرة على المنافسة وجذب عملاء جدد	- برنامج لإستقطاب كفاءات تسويقية - برنامج لتنمية مهارات جهاز التسويق - برنامج لبحوث التسويق
- تقادم تسهيلات تقديم الخدمة	- عدم القدرة على تحقيق الجودة المتوقعة	- برنامج لتجديد الأصول أو استبدالها بأصول جديدة
فرص Opportunities		
- السوق في نمو مستمر	فرصة متاحة لزيادة الحصة السوقية وللربحية	- برنامج لتنشيط الحملة التويجية والمبيعات - برنامج لكسب عملاء جدد - برنامج لفتح أفرع جديدة
- تكنولوجيا جديدة لترشيد التكلفة	فرصة لتحقيق الوفورات والتشغيل الإقتصادى	- برنامج لإستحداث التكنولوجيا الجديدة في المنظمة
- خروج عدد من المنافسين الرئيسيين	فرصة لزيادة الحصة السوقية والربحية	- برنامج لإستقطاب عملاء المنافسين الذين خرجوا - برنامج لتدعيم الإنطباع عن المنظمة - برنامج لتدعيم المزيج التسويقي بخدمات جديدة

تابع - جدول تحليل عناصر مصفوفة SWOT

تحديات Threats		
- زيادة حدة المنافسة	احتمال نقص الحصة السوقية وإنخفاض الأرباح	- برنامج لتدعيم جهاز التسويق - برنامج لرفع مستوى جودة مزيج الخدمات برنامج ترويجي أكثر فعالية - برنامج لتدعيم العلاقات مع العملاء الحاليين
- فقدان بعض الكوادر المتميزة من المنظمة	إحتمال عدم القدرة على مواجهة المنافسين	- برنامج لتحسين الأجور وظروف العمل - برنامج لتدعيم ولاء الكوادر ورفع مستوى رضائهم - الإستقطاب العكسي للكوادر من المنافسين

الباب الثالث

المزيج التسويقي السياحي والفندقي

مقدمة

نتناول في هذا الباب تطبيقا تفصيليا لبعض المفاهيم التي عرضناها في فصول الباب الأول من الكتاب الثاني - على أحد المجالات الحيوية التي احتلت أهمية كبيرة في العقد الأخير من القرن العشرين ؛ ويتوقع أن تحتل أهمية أعظم في الألفية الثالثة .

أولا - مزيج الخدمات السياحية والفندقية :

لعله من المهم عند هذه المرحلة أن نحاول تمييز مجموعات الخدمات السياحية والفندقية عن مجموعات الخدمات الأخرى . وكبداية يمكننا التعرف على تلك الخدمات من خلال التعرف على مكونات جانب العرض The Supply-Side Elements لكل منهما (أو ما يطلق عليه مصطلح المزيج الفرعي لمعروض الخدمات/ والسلع The Service/Product Sub-Mix) .

١/١ - المكونات الأساسية لجانب المعروض السياحي Tourism Supply

يتكون جانب المعروض السياحي في أي دولة من مكونات ثلاثة رئيسية (Tripple A's) :

- عناصر الجذب Attractions .
- أماكن الإقامة Accommodations .

• الخدمات المساعدة Ancillary Services .

بالإضافة الى تلك الجوانب الثلاثة الرئيسية – توجد خدمات البنية الأساسية التقليدية The Infra-structure Services التي يفترض توافرها بصفة رئيسية .

وتتضمن تلك المكونات من :

١/١/١-عناصر الجذب السياحي :

وهذه العناصر تنقسم الى مجموعتين رئيسيتين:

(أ) عناصر الجذب الطبيعية Natural Attractions :

وتتضمن على سبيل المثال :

- الشواطىء المتميزة ، وما يرتبط بها من أنشطة رياضية وترويحية.
- الغابات Forrests والمحميات الطبيعية .
- الواحات الصحراوية Owases ، ومناطق الصيد البرية Safari
- الوديان الجبلية Canyons .

(ب) عناصر الجذب التى من صنع الإنسان Man-Made Attractions

ومن أمثلتها :

- الآثار التاريخية القديمة .
- المتاحف والأبنية الأثرية ، ومناطق المواقع الحربية الشهيرة.
- المراكز التجارية الدولية ، ومراكز المؤتمرات الدولية.
- المنتجعات الصحية Health Resorts ، ومستشفيات الجراحات والعلاج الطبيعى المتخصصة .

• المزارات الدينية .

• الحدائق المتميزة ، وإنجازات الحضارة الحديثة فى الدولة.

١/١/٢- أماكن الإقامة للسائح أثناء فترة زيارته في الدولة :

تتنوع أماكن إقامة السائح وتتعدد درجاتها ومستوياتها:

- أماكن الإقامة الخاصة : مثل الإقامة لدى الأصدقاء والأقارب.

• بيوت الأجازات : كالعوامات الراسية ، واليخوت Yachts ، والمنازل المقطورة Mobile Homes .

- أماكن الإقامة التجارية : كالشقق المفروشة ، وفنادق الشقق Department Hotels .

• الفنادق العامة Hotels ، وفنادق السيارات Motels بدرجاتها ومستوياتها المختلفة .

• القرى السياحية Tourism Villages ، والكارافانات الثابتة Static Caravans ، والمعسكرات Camp Sites ، وخطوط الكروز Cruise Liners .

- أماكن الإقامة التى توفرها المنظمات التى لا تهدف الى الربح : مثل منظمة بيوت الشباب Youth Hostels Associations ، وجمعية الشبان المسيحية YMCA .

كما يمكن تقسيم أماكن الإقامة بصفة عامة الى ثلاث مجموعات رئيسية :

• أماكن الإقامة المخدومة Serviced.

• أماكن الإقامة بنظام إخدم نفسك Help-yourself .

• مراكز الأجازات Holiday Centers.

١/١/٣- مجموعة الخدمات المساعدة :

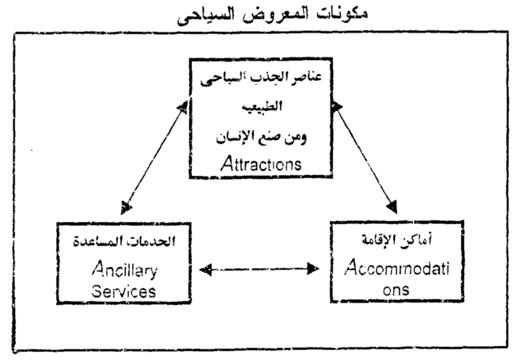
تتضمن هذه المجموعة مزيج الخدمات الإضافية المتنوعة التى يحتاجها السائح وتنشأ مع رغبته فى السياحة ، وتستمر أثناء التجربة السياحية ، وتنتهى مع إشباعه لهذه الرغبة . ومن أمثلة تلك الخدمات :

- خدمات شركات السياحة Tourism Companies Services.
- خدمات المطاعم Restaurants Services .
- خدمات مراكز التسوق Shopping Centers Services .

ويوضح الشكل (١/٢) مكونات المعروض السياحي .

الشكل (١/٢)

مكونات المعروض السياحى



٢/١ - المكونات الأساسية لجانب المعروض الفندقي: يتضمن جانب المعروض الفندقي من مكونين أساسين هما: (١) الخدمات المحورية The Core Services المفترض أن تقدمها المنشأة الفندقية النمطية ؛ (٢) الخدمات التكميلية Supplementary Services والتى تتميز بتقديمها بعض المنشآت الفندقية . ونعرض فى الفقرات التالية عناصر هذين المكونين .

١/٢/١- الخدمات المحورية The Core التى تعرضها المنشآت الفندقية :

وتنقسم الى مجموعتين رئيسيتين :

(أ) خدمات قطاع الغرف Rooms' Sector:

- خدمات المكتب الأمامي Front Office Services .
- خدمات الإشراف الداخلى Housekeeping Services .
- خدمات الأمن والإتصالات السلكية واللاسلكية .

(ب) خدمات قطاع الأطعمة والمشروبات :
Food and Beverage Sector

- خدمات إنتاج الأطعمة والمشروبات F&B Production .
- خدمات تقديم الأطعمة والمشروبات F&B Services وتتمثل في :
  - المطاعم والكافيتيريا Restaurants and Coffee Shops .
  - الحفلات والعزائم Banquet and Catering.
  - البارات وصالات الرقص Bars and Discotheque
  - خدمات الغرف Room Services .

١/٢/٢- الخدمات التكميلية Supplementary Services

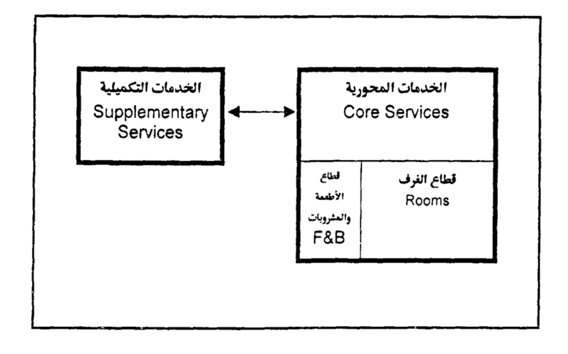
وتتضمن :

- خدمات حمام السباحة Swimming Pool .
- خدمات اللياقة وصالات الرياضة Sports and Physical Fitness .
- خدمات التسوق Shopping Facilities .
- الخدمات الترفيهية والترويحية .

ويوضح الشكل (٢/٢) مكونات المعروض الفندقى.

الشكل (٢/٢)

مكونات المعروض الفندقى



ثانيا – مزيج العرض The Presentation Sub-Mix فى السياحة والفنادق :

يمكننا تعريف مزيج العرض بأنه : " مظلة المكونات التى توفرها الدولة أو المنشأة الفندقية لجعل مزيج الخدمة/والسلعة أكثر محسوسية للعملاء . ولجعل هذا المزيج اكثر تميزا بالنسبة للمنافسين." ومعنى هذا أن الهدف من مزيج العرض ذو بعدين:

١ – جعل مزيج الخدمة/ والسلعة محسوسا بدرجة أكبر بالنسبة للعملاء؛ ومن ثم يمكنهم التعرف على مكوناته وتقييمها بطريقة أفضل .

٢ – جعل مزيج الخدمة/والسلعة مميزا Differentiable بالنسبة لما يقدمه المنافسين.

فكل المسوقين فى مجال الخدمات يمكنهم تقديم مزيج من الخدمات/والسلع ؛ ولكنهم يختلفون فى أسلوب عرض هذا المزيج بحيث يحقق تأثيرا معينا فى العميل ويكون أكثر تمييزا مما يعرضه المنافسين . فالموقع الذى يعرض فيه المزيج الخدمى وتجهيزه بتمايز من الخارج والداخل بحيث يبدو أكثر جاذبية وتأثيرا فى العميل وفى الإرتفاع بمستوى توقعاته عن الخدمات التى يقدمها المسوق؛ وكذلك مدى ملاءمة المقابل الذى يدفعه العميل ، والأفراد الذين يتصل بهم قبل وأثناء وبعد تلقيه الخدمات وتجربتها كلها مكونات تدخل تحت مظلة ما نطلق علية "مزيج العرض ".

٢/١- *مزيج العرض فى مجال السياحة* :

لاشك أن كل دول العالم -دون إستثناء- تتمتع ببعض عناصر الجذب السياحى سواء الطبيعية ، أو التى تراكمت فى حضارتها أو إستحدثته فى حاضرها وكان من صنع الإنسان . إلا أن الدول تتباين فى الأسلوب الذى تعرض به ما لديها ؛ ومن ثم تتباين درجات الجذب المؤثرة فى السائح من دولة الى أخرى . وسوف نتناول فى الفقرات التالية مكونات مزيج العرض فى مجال السياحة بشىء من الإيجاز .

٢/١/١- أسلوب العناية بعناصر الجذب السياحى:

من الضرورى على الدولة التى تتمتع بعناصر جذب سياحية أن تعتنى بها بأسلوب متميز يرفع من قدرتها على الجذب ؛ ومن ثم زيادة قدرتها على الإسهام فى زيادة الدخل القومى .

فبالنسبة لعناصر الجذب الطبيعية - يجب الإهتمام المستمر بنظافتها ورونقها ، وتجهيزها بذوق متميز حتى يمكن الحفاظ على جاذبيتها للسائحين. كذلك يجب العناية بالآثار الحضارية القديمة وترميمها دون المساس بقيمتها الأثرية ؛ كما يجب أن يعتنى بالمتاحف وبمبانيها وبطرق عرض محتوياتها ، وبما تحتويه من آثار وتحف . أيضا من الضرورى الإهتمام بتمايز ما تستحدثة أى دولة فى حاضرها من عناصر جذب سواء من حيث التصميم المعمارى ، أو المناخ الداخلى والتجهيزات ، ...، الى غير ذلك.

كل هذه الأمور تعكس فى الحقيقة - القيمة التى تقدرها الدولة لما لديها من عناصر جذب سياحى ؛ ومن ثم تزداد قيمتها وجاذبيتها فى أعين السائحين الحاليين والمحتملين .

٢/١/٢- أسلوب العناية بمواقع عناصر الجذب السياحي :

لا يستطيع أحد أن ينكر أن مواقع عناصر الجذب الطبيعية ومواقع الآثار الحضارية لاتختارها الدولة بإرادتها؛ إلا أن هذا لايعنى أيضا أن تهمل تلك المواقع دون رعاية من الدولة لتجميلها، وتوفير محيط جاذب حولها . ودور الدولة فى هذا المجال حيوى للغاية لأنه يمتد الى ما وراء مجالات البنية الأساسية المتعارف عليها ؛ فقد توفر الدولة طرقا ممهدة الى تلك المواقع، وتمد المنطقة بكل المرافق والخدمات العامة - إلا أن الموقع ذاته يعانى من الإهمال الشديد بحيث يصبح طاردا لكل زواره ، ومن ثم يتجنبه مخططوا البرامج السياحية بإعتباره لن يكون عنصر جذب مربح وقد يؤثر على نشاطهم فى المستقبل .

أما عن مواقع عناصر الجذب المستحدثة - فيجب أن توليها الدولة كل إهتمامها ؛ فيتم إختيار الموقع بعناية وبعد دراسات دقيقة ، وتجهز بيئته المحيطة من الخارج بذوق متميز يزيد من درجة جاذبيته.

٢/١/٣- إستراتيجية تسعير خدمة الإنتفاع بعناصر الجذب السياحي :

من الضرورى تصميم إستراتيجية تسعير خدمات الإنتفاع بعناصر الجذب السياحى على الأسس التالية :

١- أن تكون الرسوم رمزية وغير مغالا فيها حتى تصبح جاذبة لأكبر عدد من السياح .

٢- أن العائد من السياحة لا يكون مصدره الرئيسى تلك الرسوم ، ولكن ما ينفقه السائح أثناء تواجده فى الدولة كسائح وتفيد منه كل قطاعات النشاط الإقتصادى.

٣- أن تكون الرسوم تمايزية وتنافسية معا .

٤- أن التنافس فى مجال السياحة تنافسا على المستوى الدولى وليس المحلى ؛ فالدول تتنافس فيما بينها لجذب أكبر عدد من السياح القادرين على الإنفاق داخلها. فالتنافس هنا بين دول وليس أفراد أو منشآت وهدفه ليس الربح ولكن العائد الإجتماعى والإقتصادى العام .

٢/١/٤- سلوك من يتعامل معهم السائح فى الدولة المضيفة:

يتعامل السائح - منذ بدء التفكير فى القيام بالرحلة السياحية وحتى عودته الى موطنه - مع العديد من الأفراد ؛ إلا أن أهمهم من يمثلون الجهة المقصودة سواء أكانوا موظفين فى جهات رسمية حكومية أو شركات أو منظمات خاصة ، أو كانوا أفراد عاديين من شعب الدولة المضيفة . وفى أثناء تعامله مع هؤلاء الأفراد يتكون لديه إنطباع مؤثر ليس فقط بالنسبة له ، ولكن أيضا بالنسبة

لمن ينقل لهم تجربته ويحتمل أن يكونوا عملاء (سياح) محتملون فى المستقبل . لهذا تهتم الدول السياحية إهتماما كبيرا بالوعى السياحى والسلوك المضياف لدى شعوبها ؛ ومن ثم استخدامهم كأدوات مهمة للتسويق السياحى .

وكقاعدة يجب على الدول التى تستهدف التمايز السياحى أن تزيد من جرعات التوعية والتثقيف لمواطنيها من خلال وسائل الإعلام ، وبرامج العلاقات العامة المقصودة ؛ ومن ثم تحدث تحركا إيجابيا لسلوك شعوبها تجاه من يتوافد اليها من السياح

٢/٢ - *مزيج العرض فى مجال الفنادق* :

يعتبر مزيج العرض فى مجال الفنادق أحد الأدوات الرئيسية للتمييز بين مزيج الخدمات/والسلع الذى تعرضه المنشأت المتنافسة فى هذا المجال .

ويضم هذا المزيج تحت مظلته عناصر خمسة رئيسية بالنسبة للمنشآت الفندقية :

(١)الموقع المختار The Selected Site للمنشأة الفندقية:

(٢)مبنى المنشأة الفندقية The Plant or Building والذى ينتج داخله مزيج الخدمات/والسلع .

(٣)المناخ الداخلى The Internal Atmosphere للمنشأة الفندقية (من ديكورات وتجهيزات) .

(٤)إستراتيجية وسياسات التسعير Pricing Strategies and Policies لمزيج الخدمات/والسلع الذى يقدم للعملاء .

(٥)الموارد البشرية *Manpower* العاملة في المنشأة الفندقية ونمط سلوكهم الذى يحكم علاقاتهم الإتصالية مع العملاء وكل الفئات الأخرى التى تتعامل مع المنشأة .

ونتناول في الفقرات التالية عناصر هذا المزيج بالتفصيل.

٢/٢/١- موقع المنشأة الفندقية:

يعتبر موقع المنشأة الفندقية مهما للعديد من الأسباب - أهمها:

(أ)- أن العملاء لديهم الإستعداد دائما للبحث والإنتقال مسافات طويلة لإختيار العرض الأفضل إذا ما كانت تكلفة إتخاذ القرار الخطأ كبيرة . أما إذا كان القرار أقل أهمية والتكلفة محدودة فالعميل سيختار دائما الموقع الأكثر ملاءمة ؛ وفى الحالتين (إرتفاع التكلفة أو إنخفاضها) تكون للموقع أهميته من وجهة نظر العملاء .

(ب)- أن الموقع قد يستخدم كعائق لمنع المنافسين من دخول الصناعة. وكما يقول دان توماس D. Thomas (١٩٧٨) ففى صناعة الخدمات كثيفة العمالة Labor-Intensive تمثل المواقع المتعددة لذات المنشأة (الفروع)عائقا حقيقيا لدخول المنافسين الجدد الى الصناعة .

(ج)- أن الموقع المتميز للمنشأة الفندقية يضيف اليها قيمة وميزة أكبر للمنافسة ؛ كما وأن إختيار الموقع الخطأ قد يساهم فى فقدان العملاء والخروج من المنافسة.

(د)- أن إختيار الموقع تحكمه إعتبارات إقتصادية وإجتماعية متعددة من الضرورى دراستها بعناية قبل إتخاذ قرار بصدده . فالإختيار الخطأ للموقع قد تنتج عنه آثار سلبية تؤدى الى فشله بعد أن

يكون أصحاب المشروع قد تحملوا تكاليف يتعذر إستعادتها (تكاليف غارقةSunk-Costs).

لكل هذه الأسباب فمن الضرورى العناية القصوى بإختيار الموقع الذى يجذب العملاء ويحقق للمنشأة الفندقية ميزة تنافسية Competitive Advantage على المنشآت الأخرى.

٢/٢/٢- مبانى المنشأة الفندقية The Physical Plant or Building :

يعتبر التصميم الخارجى لمبنى المنشأة الفندقية من العناصر المهمة فى تسويق مزيج الخدمات/والسلع الذى تقدمه ؛ فإذا كان هذا التصميم متميزا وناجحا فانه سيساعد العميل ويرفع من قدرته على توقع ما يمكن أن يقدم له داخل المبنى . فالتصميم المعمارى والبنائى كما يقول المعماريون هو نمط خاص للبيئة A Specific Type of Environment التى يضمها داخله فإذا كان العميل غير قادر على رؤية ما بداخل المنشأة الفندقية قبل إختيارها ، فوسيلته الوحيدة لإتخاذ قرار الإختيار المبدئى هى من خلال توقعاته عن البيئة الداخلية التى يعكسها فى ذهنه مبنى المنشأة الفندقية (الذى يراه فى الإعلانات أو عن طريق الرؤية المباشرة) ؛ ومن ثم يصبح المبنى هو مفتاح The Clue العميل المحتمل لتقليل خطر الإختيار الخطأ .

ومن الدراسات التى أجريت عن العوامل المؤثرة فى قرار إختيار العميل لمنشأة فندقية بعينها إحتل المظهر الخارجى للمبنى الأهمية الثالثة بعد توصيات الأصدقاء ، ونوعية مزيج الخدمات/والسلع المعروض .

لكل ما سبق فمن الضرورى الإهتمام بتمايز التصميم الخارجى للمبنى مثل الإهتمام بالموقع والمزيج المعروض.

٢/٢/٣- المناخ الداخلى للمنشأة الفندقية :

The Atmospherics

يقال أن المنشأة الفندقية التى تعد العميل بالأناقة ، يمكنها تدعيم وعدها عن طريق المناخ الداخلى بدءا بالديكورات والأثاث، والإضاءة والموسيقى ، وإستغلال المساحات المتاحة داخل المبنى. فإلى جانب الدور الذى يلعبه المناخ فى زيادة درجة الإحساس بملموسية الخدمة المقدمة - كما يقول كوتلر Kotler (١٩٧٤) - يؤثر المناخ فى سلوك العملاء الشرائى كوسيلة لتحريك الإنتباه، وخلق الرسالة الإتصالية (الإيجابية) . وتحريك العواطف . لذلك فمن الضرورى أن تتميز المنشأة الفندقية بذوق رفيع فى خلق المناخ الداخلى الجاذب للعملاء .

٢/٢/٤- إستراتيجيات وسياسات تسعير مكونات مزيج المعروض الفندقي من الخدمات والسلع :

تختلف إستراتيجيات وسياسات التسعير فى السلع المادية عنها في الخدمات؛ ففى الأولى يكون الأساس هو مجموع التكلفة المرتبطة بإنتاج وتسويق السلعة، أما فى الثانية فتكون القيمة التى يتوقع العميل الحصول عيها من الخدمة وأثرها على سلوكه الشرائى هما الأساس لتحديد التكلفة ، ومن ثم السعر الذى يمكن أن تعرض به . فمع إفتراض أن معلومات العميل فى حالة الخدمات عادة ما تكون ناقصة - يكون المثل الشعبى الذى يقول أن "الغالى ثمنه فيه" هو المحدد

الرئيسى للقيمة ، ومن ثم السعر؛ فعميل الخدمات يرى دائما إنعكاسا مباشرا للجودة فى السعر . هذا من ناحية ، ومن الناحية الأخرى – نظرا لأن الخدمة تنتج فى وجود العميل فالسعر فى الكثير من الحالات لا يكون ثابتا ؛ فهو يحدد طبقا لمدى احتياج العميل للخدمة وقيمتها له .

لذلك كثيرا ما نلاحظ شيوع إستراتيجية التمييز السعرى فى حالة الخدمات . وما يهمنا بالدرجة الأولى هنا هو أن تتبنى إستراتيجية التسعير على الجودة ، وعلى التمييز .

٥/٢/٢ – النمط السلوكى للموارد البشرية العاملة فى المنشأة الفندقية :

يعتبر العنصر البشرى – المتمثل فى العاملين لدى المنشأة الفندقية – من أهم عناصر المزيج التسويقى بصفة عامة؛ فالعاملين هم أدوات الإتصال التى يعرض ويقدم من خلالها مزيج الخدمات/والسلع . فكل أشكال العلاقات الإتصالية مع العملاء يكون العاملين طرفا فيها ؛ فإذا كان نمط سلوكهم متميزا ، كان الأثر أكثر إيجابية وممتدا الى الأجل الطويل . لكل هذا فعلى المنشأة الفندقية أن تعتنى بالعاملين فيها من حيث مظهرهم ، وتأهيلهم ، وتدريبهم على مهارات التعامل مع العملاء وكيفية كسب ثقتهم وخلق علاقات متواصلة معهم . كما على المشأة أيضا أن تهتم بالنظم الإيجابية لتحفيزهم ليتحركوا بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنشأة .

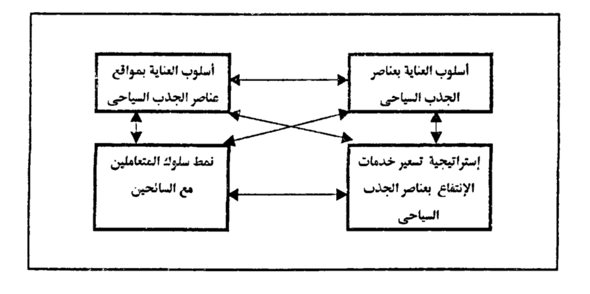
ومن الضرورى أن تتكامل عناصر مزيج العرض مع بعضها بحيث تحدث إنطباعا إيجابيا على العملاء ، وعلى كل من يتعامل مع

المنشأة الفندقية فى الأجل الطويل؛ ومعنى ذلك أن يتحول العملاء الى مسوقين للمنشأة (أى خلق عملاء محتملين جدد) ولمزيج الخدمات والسلع الذى تعرضه للمنافسة . ويوضح الشكلين (٣/٢ أ ، ب) مكونات مزيج العرض فى مجالى السياحة والفنادق .

الشكل (٣/٢ -أ)

مكونات مزيج العرض السياحى

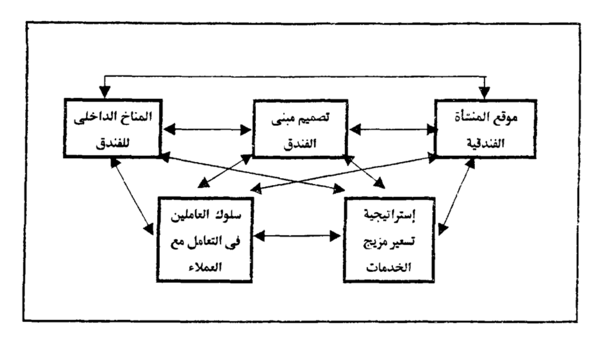
Tourism Presentation Sub-Mix



الشكل (٢/٣ -ب)

مكونات مزيج العرض الفندقى

Hotelism Presentation Sub-Mix



ثالثاً - المزيج الفرعى للعلاقات الإتصالية :

Communicative Relationships Sub-Mix

يعتبر مزيج العلاقات الإتصالية فى مجال الخدمات على قدر كبير من الأهمية ؛ فعن طريقه يتم تحقيق هدفين :

الأول - إقناع العميل بقيمة وأهمية مزيج الخدمات الذى تقدمة المنشأة عن طريق إعادة عرض الخصائص غير الملموسة للخدمة وجعلها أكثر ملموسية بإستخدام وسائل إتصال مرئية وسمعية/ Audio-visual مؤثرة إيجابيا فى العميل ؛

والثانى – بناء والتحكم فى Monitoring توقعات العميل من خلال منظومة العلاقات الإتصالية ، والعمل المتواصل على إزالة الفجوة The Gap بين توقعات العميل His Expectations ، وتجاربه ومدركاته His Experiences and Perceptions والإنطباع The Image الذى يتكون فى ذهنه بعد حصوله على الخدمة والإنتفاع بها من خلال التجربة الفعلية.

ويشتمل مزيج العلاقات الإتصالية على كل مكونات المزيج الترويجى The Promotion Mix المتعارف عليها وهى :

(١) العلاقات العامة Public Relations ؛ (٢) الإعلان والدعاية Advertisement و Propaganda ؛ (٣) تنشيط المبيعات Sales Promotion ؛ وأخيرا (٤) البيع الشخصى Personal Selling .

إلا أن ما يميز هذا المزيج فى مجال الخدمات عن نظيره فى مجال السلع المادية هو قيام الأول بصفة رئيسية على الإتصالات المباشرة (الشخصية وغير الشخصية) بين منتج الخدمة (أو مقدمها) ، وبين عملائه (أو المنتفعين بها) ؛ ويتحقق ذلك من خلال بناء ، والحفاظ على ،وتدعيم العلاقات الإيجابية المتواصلة Sustainable Positive Relationships مع العملاء فى الأجل الطويل. ولتسهيل عرضنا لمكونات هذا المزيج الفرعى فى مجالى السياحة والفنادق سنجعله يضم منظومتين رئيسيتين : (١) منظومة أنشطة العلاقات العامة Public Relations الإتصالية ؛ (٢) منظومة أنشطة الترويج التسويقي Marketing Promotion التقليدية كالإعلان ، وتنشيط المبيعات ، والبيع الشخصي .

١/٣ -منظومة العلاقات العامة الاتصالية:

١/١/٣ - التعريف بالعلاقات العامة وتحديد أنشطتها الرئيسية:

تعرف العلاقات العامة بانها " منظومة الانشطة الاتصالية المتكاملة والمقصودة التى تركز على مبادئ أخلاقية مقبولة في المجتمع ، وتهدف الى بناء والحفاظ على وتدعيم الثقة المستمرة Enhancing Continuous Trust والمتواصلة Sustainable بين المنظمة وجماهيرها (الداخلية والخارجية) بالنسبة للقضايا المشتركة بينهما .

ومن واقع هذا التعريف يمكننا استنتاج السمات الخمس الرئيسية لانشطة العلاقات العامة :

١- انها تمثل منظومة متكاملة من الانشطة الاتصالية المقصودة والهادفة .

٢- أن الاهداف الرئيسية الثلاثة لانشاطة العلاقات العامة هي :

١/٢- هدف اعلامى Informative : وهو اعطاء جمهور المتعاملين مع المنظمة (من داخلها أو خارجها) أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة الصادقة والحقائق عن موضوع معين أو قضية معينة تهمهم .

٢/٢- هدف سلوكى Behavioral : وهو محاولة إقناع تلك الجماهير بتغيير آرائهم ومواقفهم وسلوكهم إيجابيا تجاه ذلك الموضوع أو تلك القضية.

٣/٢- هدف اجتماعى Social : وهو محاولة التوفيق وتحقيق التوازن بين فلسفة وسياسات المنظمة (بالنسبة لتلك القضية أو ذلك

الموضوع) واتجاهات ومواقف جماهيرها ، والتي تجمعها مصالح مشتركة في المجتمع .

٣- أن تلك المنظومة من الانشطة الاتصالية مستمرة طالما أن المنظمة قائمة، وطالما أنها في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة . ويستلزم ذلك تواصل وتدعيم تلك الانشطة دون انقطاع.

٤- أن النتائج الايجابية لتلك الانشطة لاتتحقق مرة واحدة ، ولكنها تتراكم بمرور الزمن وتحتاج الى حسابات وتقديرات دقيقة، ومتابعة مستمرة ومرونة وقدرة على الابتكار من المشتغلين بها.

٥- أنها تركز على مبادئ وقيم اخلاقية تبتعد بها عن اساليب التدليس والتضليل والتزييف والخداع.

٣/١/٢- خصائص عملية الاتصال في مجال العلاقات العامة:

تتميز عملية الإتصال بثلاث خصائص رئيسية :

١-خاصية الديناميكية وعدم الثبات Dynamism :

ويقصد بذلك أن عملية الإتصال ليست لها بداية أو نهاية ودائما ما تتولد عنها إستجابات متعددة . وهي متغيرة بصفة مستمرة – طبقا لتغيرات ظروف المواقف الإتصالية التي يتم في إطارها تفاعل أطراف الإتصال .

٢-خاصية التفرد وعدم التكرار Uniqueness :

ويقصد بذلك أن الأحداث الإتصالية لا تتماثل و لا تتطابق تماما ، ولا يمكن إعادة معايشتها أو محاكاتها في بيئة مصطنعة . فالمتحدث الذي يكرر نفس الكلمات والجمل لا يمكنه أن ينقلها بنفس الطريقة في كل مرة ؛ فالحالة النفسية للمتحدث (المرسل للرسالة الإتصالية)

والمستمعين (المستقبلين للرسالة) وظروف الموقف يتعذر إفتراض تكرارها مرة أخري .

والقاعدة أن الحدث الإتصالي The Communication Event هو جزء متفرد في العملية الإتصالية ككل .

٣-خاصية التفاعلية والتواصل Transactional :

ويقصد بذلك أن كل طرف من أطراف عملية الإتصال هو بصفة مستمرة في مشاركة Sharing مع الطرف الآخر ؛ يؤثر فيه ، ويتأثر به . فكل طرف هو "مرسل" Sender و "مستقبل" Receiver في نفس الوقت ؛ يتبادلان البيانات والمعلومات وردود الأفعال والمحفزات والمعاني والمشاعر مع بعضهما . ومن ثم فكلاهما يسهم في إتمام ، وفي نجاح أو فشل ، وفي فعالية عملية الإتصال وتحقق الهدف المقصود منها .

٣/١/٣- المبادئ التي تحكم عملية الاتصال في مجال العلاقات العامة:

هناك ستة مبادئ رئيسية يجب أن يلتزم بها المشتغلين بهذا النشاط الحيوى وتحكم الاطار العام لقراراتهم والاساليب التى يمكنهم استخدامها - وهى مبادىء ستة رئيسية :

١- مبدأ المصداقية (الإلتزام بالصدق) Reliability :

ويقضى بضرورة الإبتعاد عن الغش والتدليس والخداع والتضليل فى عرض الحقائق حتى يمكن بناء صورة أو إنطباع حقيقى True Image عن القضية أو الموضوع محور إهتمام جميع الأطراف .

٢- مبدأ التوافق مع المجتمع Harmony with Society :

ويقضى بضرورة أن يكون نتاج جهود العلاقات العامة متوافقا مع الصالح العام للمجتمع بجماهيره المتنوعة .

٣- مبدأ إتساق الأقوال والأفعال Consistency of Actions and Words :

ويقضى بضرورة أن تنسق المعلومات والحقائق التى تصل الى الجمهور من خلال جهود العلاقات العامة مع سياسات وتصرفات وسلوك المنظمة المؤثرة في البيئة المحيطة ؛ حتى يمكن كسب ثقة الجماهير على دعائم قوية وثابتة.

٤- مبدأ الانطلاق من داخل المنظمة The Inside first :

ويقضى بضرورة أن تبدأ جهود العلاقات العامة مع جمهور العاملين في المنظمة عن طريق خلق روح الانتماء والعمل الجماعى ؛ ثم تلى ذلك الجهود مع الجمهور الخارجى .

٥- مبدأ الالتزام بقواعد وقيم الأخلاق Commitment to Ethical Values :

ويقضى بضرورة أن تحكم جهود العلاقات العامة وسلوك المشتغلين بها القيم الاخلاقية السائدة والمقبولة في المجتمع ؛ وليست القيم المستوردة التي لا تنتمي إلى حضارة المجتمع ، أو التي تكون مرفوضة من جماهيره .

٦- مبدأ الالتزام بالمنهج العلمى The Scientific Method :

ويقضى بضرورة الالتزام بالمنهج العلمى في بحوث ودراسات العلاقات العامة ؛ حتى تأتى استراتيجيتها نابعة على أساس علمى من الواقع.

٣/١/٤-الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة في مجال الإتصال:

تتعدد الانشطة التى تندرج في اطار مجال "العلاقات العامة" الا أنة من الممكن تصنيفها تحت المجموعات الرئيسية الاربعة التالية :

١- مجموعة أنشطة بحوث العلاقات العامة (دراسات الجمهور والرأى العام) .

٢- مجموعة أنشطة بناء وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات عن البيئة بأبعادها المختلفة.

٣- مجموعة أنشطة تخطيط وتصميم ومتابعة برامج العلاقات العامة .

٤- مجموعة أنشطة الاتصالات (الخارجية والداخلية).

ومن واقع العرض السابق للمجموعات الرئيسية لانشطة العلاقات العامة يمكننا تصور البناء التنظيمى لها في أى منظمة مهما اختلفت أهدافها أو مجال نشاطها الرئيسى كما هو موضح فى الشكل (٤/٢) .

٣/١/٥ -مراحل Stages و أبعاد الأثر Effect Dimensions في عملية الاتصال في مجال العلاقات العامة:

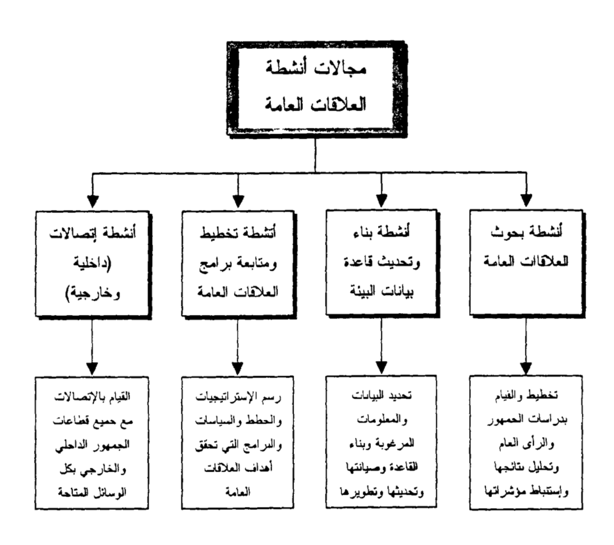
تمر عملية الإتصال بمراحل ثلاث رئيسية هي :

١-مرحلة تحقق الإتصال بين المرسل والمستقبل : وتتم أثناء لحظة الحدث الإتصالي ؛ وهنا يكون الأثر محدودا للغاية وينحصر في نقل الرسالة الإتصالية (البيانات والمعلومات المرتبطة

بفكرة أو موضوع معين). ورغم محدودية أثر هذه المرحلة إلا أنـــها حتمية .

شكل (٢/٤)

البناء التنظيمي لأنشطة العلاقات العامة



٢-مرحلة تكون وتشكل التغير المستهدف :

وهي مرحلة تتكون خلالها الإستجابات وردود الأفعال، وتطور المفاهيم ، وتشكل الإتجاهات . ويقال هنا أن الأثر "أثر تسويقي Marketing Effect " ؛ بمعنى أنه أثر يترتب عليه تحريك المستقبل إما في الإتجاه الإيجابي أو الإتجاه السلبي . وهذه المرحلة تبدأ مع وقوع الحدث الإتصالي وتمتد إلى ما بعده بفترة (قد تطول أو تقصر طبقا لظروف الموقف الإتصالي ، وطبيعة الرسالة الإتصالية ، والوسيلة أو الأسلوب المتبع في نقل الرسالة ومحتواها) .

٣ - مرحلة تكون الإنطباع Image Formation :

وهي المرحلة التي يكون عندها قد تكون الإنطباع (أو الصورة) لدى المستقبل الأصلي ؛ إما ايجابيا أو سلبيا ، ويكون الأثر عند حدوده القصوى . ويمكننا عند هذه المرحلة تقدير مدى تحقق الهدف من العملية الإتصالية ومدى فعاليتها . ويمكننا الإدعاء هنا بأن تغيير الإنطباع المتكون في نهاية هذه المرحلة يكون من الصعب تغييره في الأجل القصير ؛ ويحتاج إلى جهد ووقت ومال .

من الضروري الإشارة هنا إلى أن تلك المراحل الثلاث ليست منفصلة ولكنها متواصلة ؛ لهذا فنجاح وفعالية العملية الإتصالية تستلزم بالضرورة القيام بجهود متتابعة ومستمرة ، وبقدر من المرونة للتحكم في إتجاه الإنطباع المتكون قبل إستقراره في صورته النهائية .

٣/١/٦- وظائف عملية الإتصال في مجال العلاقات العامة:

تنطوي عملية الإتصال على عدد من الوظائف الإتصالية Communication Functions أهمها :

١- تبادل البيانات والمعلومات Information Exchange :

تعتبر هذه هي الوظيفة الرئيسية التي تقوم عليها عملية الإتصال سواء بالنسبة للجمهور الداخلي للمنظمة ، أو بين المنظمة وجمهورها الخارجي في البيئة المحيطة .

٢- تغيير الأفكار والإتجاهات Idea and Attitude Change:

وهي الوظيفة المكملة لوظيفة تبادل البيانات والمعلومات . فعند وقوع الحدث الإتصالي يواجه مستقبل الرسالة بوابل من الأفكار والبيانات والمعلومات والإتجاهات الذي يكون هدف المرسل من ورائها إحداث وتنشيط نوع من التغيير في سلوك المستقبل .

٣- التقييم المستمر Continuous Evaluation :

وتمتد هذه الوظيفة من قبل باية الحدث الإتصالي، وتستمر أثنائه وبعده . فعند التخطيط للحدث الإتصالي يحاول المرسل فهم مستقبل الرسالة من حيث دوافعه ، وميوله ، واتجاهاته ؛ ويحاول من خلال تقييمه هذا التوصل إلى أحكام يبني عليها خططه وبرامجه . وأثناء الحدث الإتصالي يقوم كل طرف من أطراف الإتصال بالتقييم المستمر وتكوين الأحكام ، وبناء ردود الأفعال لكل ما تحاول الأطراف الأخرى أن توصله اليه . وأيضا بعد إنتهاء الحدث الإتصالي - يقوم كل طرف بتنقية أحكامه وتكوين إتجاهاته وترسيخ أفكاره .

وتعد عملية التقييم هذه عملية متوارثة في الحياة البشرية، ولا يمكن فصلها عنها مهما إختلفت المواقف أو الأزمنة.

٤ - إجتذاب ردود الأفعال Soliciting Feedback :

تظهر أهمية هذه الوظيفة نتيجة للإفتراض السائد - والخاطىء - بأن المستقبل دائما ما يكون شغوفا بعملية الإتصال ، وبأنه تلقائيا سيتفاعل مع الحدث الإتصالي ، ودائما سيتطوع بعرض ردود أفعاله والإستمرار في عملية الإتصال حتى يتحقق الهدف منها . والحقيقة أن العديد منا ليس شغوفا إلى هذه الدرجة دائما . بل أن بعضنا قد ينتابه قدر من التردد خوفا من تقييم الآخرين له . كذلك هناك البعض الذي لا يعي ويكترث بأهمية تعرف الآخرين على ردود أفعاله وإتجاهاته وأفكاره . ومن هنا تتبلور أهمية هذه الوظيفة في إنجاح العملية الإتصالية وتحقيقها لأهدافها بطريقة فعالة ؛ فعلى طرفي الإتصال عدم الإنتظار لتلقي ردود الأفعال أو الإستجابات بطريقة تلقائية . وبصفة خاصة على المرسل للرسالة الإتصالية السعي جاهدا إستخراج ردود الأفعال من المستقبل بكل الطرق الممكنة والمتاحة؛ حتي يمكنه الحكم على مدى فعالية الجهد الذي بذله في العملية الإتصالية .

وقبل أن ننهي موضوع العلاقات العامة - يهمنا أن نبرز أهمية دور هذا العنصر من عناصر مزيج العلاقات الإتصالية في إدارة الأزمات Crises Management التي تواجه منظمات الخدمات . ففي فترات الأزمات - كحدوث حريق تصعب السيطرة عليه ، أو حدوث هجوم إرهابي كان من نتائجه خسائر في الارواح أو حساسية في العلاقات السياسية ، أو حدوث تدهور مفاجى في سمعة المنظمة ، أو حدوث توقف رئيسي في أنشطتها ، أو مواجهتها لصعوبات مالية شديدة تؤثر على قدرتها في الوفاء بإلتزاماتها قبل جمهورها الداخلى أو الخارجي - لا يهم ما قد يصيب المنظمة من أضرار مادية قد

يسهل إستعاضتها ، و لكن ما يهم هو كيفية مواجهة الأثـــر السـلبي لحملات وسائل الإعلام المحلية والعالمية بالنسبة لتلك الأزمات ؛ الأمر الذي يستلزم بالضرورة إستثمارا ضخما في أنشطة العلاقـــات العامـــة كمحاولة جدية لإحداث تغيير إيجابي في الرأي العام ، وفي إتجاهـــات جمهور العملاء المحتملين ، وجمهور العاملين في المنظمة .

٣/٢- منظومة أنشطة الترويج التسويقي :

كما سبق وأوضحنا تتضمن هذه المنظومة أنشـــطة الإعـلان Advertising ، والبيع الشخصي Personal Selling ، وتنشيط المبيعـات Sales Promotion ؛ وأحيانا تضاف أنشطة التسويق المباشـــر Direct Marketing .

٣/٢/١- الإعلان Advertisement:

لهذا النشاط تطبيقات عديدة تمتد من الـــترويج طويـــل الأجـل لصورة المنظمة The corporate Image ، والترويج للعلامة التجاريـــة والإعلان عنها Brand Advertising ، وتوصيل المعلومات عن مزيـــج الخدمات الذي تقدمه المنظمة ؛ كل ذلك من أجل خلق وعي متواصـــل لدى العملاء يؤدي في النهاية إلى تحريك سلوكهم الإستخدامي للخدمـة . بالنسبة لكل تلك الأمور - على المنظمة أن تقرر في البدايـــة هـل سوف تتولى أنشطة الإعلان بنفسها ، أم عن طريق منظمـــة أخـرى متخصصة قادرة على تحمل أعبـــائها؟

أخذا في الإعتبار أن النشاط الإعلاني يتضمن :

- أنشطة تخطيط الحملة الإعلانية ، وإختيار وسائل الإعـــلان والبحوث المرتبطة بها.

- الأنشطة الفنية الإبداعية لتصميم الإعلان الفعال .
- أنشطة إنتاج الحملة الإعلانية وتنفيذها .

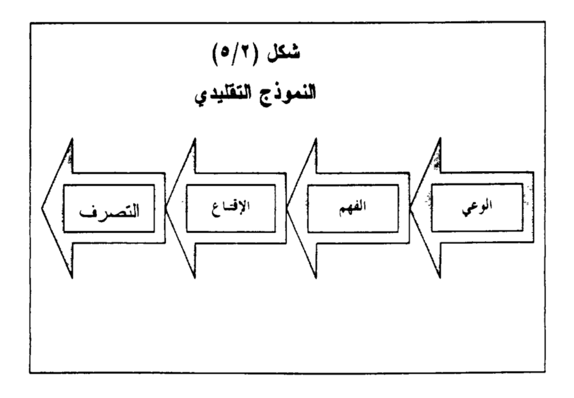
والحقيقة أن منظمات الخدمات كثيرا ما تلجأ إلى جهات متخصصة تتحمل عنها أعباء هذه الجهود الحرفية المكلفة .

ومهما يكن الأمر - فمن الضرورى أن تتفهم المنظمة كيفية حدوث الأثر الإعلاني المحرك للسلوك الإستخدامي للعميل .

تقترح النظريات التقليدية نموذجا سلوكيا يبدأ من بعد تعرض العميل المحتمل للإعلان - يتضمن هذا النموذج أربع خطوات متتالية (شكل ٢/٥) .

شكل (٢/٥)

النموذج التقليدي



ورغم بساطة هذا النموذج ، إلا أنه لم يلقى قبولا كبيرا من التطبيقيين لصعوبة إختباره عمليا . وكبديل أقترحت أربعة نماذج

أخرى تشرح أثر الاعلان تركز على ترتيبات مختلفة لثلاثة متغيرات : (١) التعلم Learn ؛ (٢) الشعور Feel ؛ (٣) الفعل Do . ويوضح الجدول (١/٢) هذه النماذج وإستخدامها للمتغيرات الثلاثة.

جدول (١/٢)

نماذج تفسير أثر الإعلان

مسمى النموذج	المتغيرات			وصف عمل النموذج
	تعلم	شعور	فعل	
السلوك المركب	١	٢	٣	يبدأ ببحث العميل المحتمل الدقيق عن المعلومات المرتبطة بالخدمة بهدف أن يتعلم عن الخدمة كل شئ ؛ يلي ذلك شعورة بمدى أهمية وتناسب الخدمة ؛ وأخيرا إستخدام الخدمة .
السلوك المخفض للتنافر	٢	٣	١	يبدأ باستخدام الخدمة ، ثم يتعلم العميل عنها من خلال الخبرة ؛ وأخيرا شعوره بأهميتها .
سلوك الباحث عن التنوع	١	٣	٢	يبدأ بالتعلم عن مجموعة الخدمات البديلة ؛ ثم يقرر إستخدامها ، وأخيرا الشعور بأفضلها .
سلوك قوة الدفع الذاتي	١		٢	تبدأ بحد أدنى من التعلم ، تليه الإستخدام دون الإهتمام بالشعور .

في النموذجين الأول والثاني يكون العميل مهتم تماما بالخدمة Highly Involved لأهميتها وقيمتها له ، ولذلك يسعى إلى إستقبال كل المعلومات التي يوفرها الإعلان له وتحليلها بدقة ؛ لهذا فالمعلومات

الفعالة التي يوفرها الإعلان تلعب دورا فاعلا في تحقيق التأثير المستهدف على العميل المحتمل .

أما النموذج الثالث فيتناسب مع الخدمات منخفضة التكلفة؛ بحيث يكون ممكنا للعميل تجربة عدد من البدائل دون تحمل مخاطرة كبيرة . وفي النموذج الرابع غالبا ما يكون إهتمام العميل بالخدمة عند حده الأدنى ، حيث أنه لا يكون مهتما كثيرا بتميز الخدمات وتنوعها وإختلافاتها . في هذين النموذجين لا يهتم العميل بالبحث عن المعلومات وجمعها ؛ من ثم يكون تعرض العميل للرسائل الإعلانية المتكررة ضروري لخلق الإهتمام بالخدمة . وكقاعدة عامة يجب أن تتوافر في الحملة الإعلانية الموجهة للعميل غير المهتم الذي ينتمي للنموذجين الثالث والرابع ما يلي :

١-ضرورة تكرار الكلمات الرئيسية أو الصورة الرئيسية المعبرة عن الخدمة ، مع أقل قدر ممكن من المعلومات التفصيلية.

٢-تفضيل إستخدام التليفزيون عن الصحف كوسيلة اتصال اعلاني لكونها لا تحتاج إلى عميل شديد الإهتمام .

٣-التركيز على خصائص تمييز الخدمة المعلن عنها ، وتجنب عرض جوانب التشابه مع خدمات المنافسين .

٤-أن يكون الهدف الرئيسي من الحملة الإعلانية هو تشجيع العميل فقط على إدراج الخدمة في قائمة الخدمات التي يحتمل إستخدامها .

بصفة عامة - يمكن تقسيم أهداف الحملات الإعلانية عموماً تحت مجموعات ثلاث :

١-مجموعة أهداف تتعلق بمعدل التعرض للإعلان Exposure Objectives.

٢-مجموعة أهداف تتعلق بالقدرة على إثارة الإهتمام لدي العميل المحتمل Awareness Objectives ؛ بحيث يمكنه إسترجاع خصائص الخدمة المعلن عنها بسهولة .

٣-مجموعة أهداف تتعلق بتحريك قدرة العميل المحتمل على فهم وترجمة لغة الإعلان إلي لغة التعامل اليومية الدارجة Comprehension Objectives .

ويقدم لنا كلا من "جورج" و "بيري" (١٩٨١) W. George and L. Berry عدد من الإرشادات الواجب أخذها في الإعتبار عند الإعلان عن الخدمات :

١-إستخدام رسالة إعلانية واضحة وبسيطة ، وتمس خصائص رئيسية في الخدمة المعروضة .

٢-التركيز على المنافع التي يمكن أن يكتسبها العميل ؛ وليس على التفاصيل الفنية للخدمة .

٣-فقط عرض الوعود التي يمكن تحقيقها ؛ فالوعود التي لا يمكن تحقيقها تحدث أثرا سلبيا يصعب محوه .

٤-أهمية الإعلان الموجه للعاملين : فهم واجهة التعامل مع العملاء .

٥-التلميح المركز في الإعلان عن أهمية دور العميل في إنتاج الخدمة التي تتلاءم مع إحتياجاته ورغباته .

٦-الإعتماد على تقارير الإعلام في تأكيد مكانة منتج الخدمة . وإستخدام نتائج تلك التقارير في الإعلان لتأكيد حصول العميل على خدمة متميزة .

٧-الإعلان المستمر ضرورة أيجابية في مجال الخدمات .

٨-محاولة استخدام مفاتيح ملموسة Tangible Clues في الإعلان لإكساب الخدمة بعدا بناءا يقربها من توقعات العملاء .

ورغم تعدد وسائل الإعلان المتاحة وتنوعها ، فمن الضروري العناية بإختيار الوسيلة المناسبة بعد الأخذ في الاعتبار عنصرين هامين :

١-السوق المستهدف الوصول اليه .

٢-طبيعة ومحتوى الرسالة الإعلانية المرغوب في إيصالها للعملاء .

ويمكن تصنيف وسائل الإعلان المتاحة ، والتي يمكن الإختيار من بينها - في مجموعات ثلاث رئيسية - هي :

- <u>وسائل مطبوعة</u> : كالصحف ، والمجلات ، والأدلة الإرشادية ، والدوريات الإعلانية ... وغيرها .
- <u>وسائل سمعية و سمعية/مرئية</u> : كمحطات الإذاعة ، وقنوات التليفزيون العامة والخاصة والفضائية ، وشبكات الإنترنيت ومواقعها المحلية والعالمبه ، والهاتف التسويقى ، والعروض في دور العرض السينمائي .
- <u>وسائل مرئية</u> : كالملصقات على وسائل المواصلات، وإعلانات الفضاء .

ولعله لا يفوتنا هنا تناول موضوع كيفية قياس مدى فعالية الحملات الإعلانية The Assessment of Campaign Effectiveness.

وكقاعدة عامة - يمكن قياس فعالية الحملة الإعلانية لمنتج خدمي بتطبيق المعايير التالية :

١-مدى وضوح الهدف المرغوب في تحقيقه من الحملة الإعلانية ؛ والذي يجب أن يكون قابلا للقياس . فإذا قلنا على سبيل المثال "أن الهدف هو الوصول بالمنظمة إلى أن تكون الأفضل في مجالها في المنافسة" - فهذا يعد هدفا غير واضح وغير محدد ؛ أما إذا قلنا "أن الهدف هو تحقيق حصة سوقية تصل إلى ٢٢% مع نهاية الستة أشهر التالية" - فهذا هدف يمكن قياسه .

٢-درجة إستجابة السوق المستهدف للحملة الإعلانية عن طريق قياس معدل إستخدام الخدمة بواسطة السوق المستهدف، أو قياس مدى تعرض السوق للحملة ، أو قياس مدى تذكر العملاء المستهدفين لخصائص الخدمة المعلن عنها، أو قياس مدى تشجيع العملاء المحتملين لغيرهم ممن لهم بهم علاقة على إستخدام الخدمة .

٣-مدى تناسب المستثمر في الحملة الإعلانية مع النتائج الإيجابية المتحققة منها في صورة زيادة معدل الاستخدام الفعلي للخدمة . فإذا كانت قيمة النتائج الإيجابية أكبر من التكلفة المستثمرة في الحملة الإعلانية - فإنها تكون حملة فعالة من وجهة نظر مقدم الخدمة .

٣/٢/١- البيع الشخصي Personal Selling :

يعرف البيع الشخصي بأنه البيع الذي يتم نتيجة إتصال بين ممثل للمنظمة والعميل المحتمل ؛ ولهذا الإتصال عدة صور رئيسية :

١-البيع المباشر عن طريق مندوبي البيع العاملين بالمنظمة.

٢-البيع غير المباشر عن طريق العاملين التابعين للمنظمة ولا يتصل عملهم المباشر بالبيع أو التسويق .

٣-البيع من خلال جهود بعض الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة ، والتي تتاح لها فرصة الترويج غير المخطط عن خدمات المنظمة . هذه الجهود قد تترتب عليها بعض المشاكل التنسيقية في بعض منظمات الخدمات .

٤-البيع عن طريق عميل مستخدم للخدمة ، وعميل آخر محتمل ؛ وهنا لا يكون البيع مخططا ، ولا تقوم به المنظمة ذاتها، ولكنه بيع مشتق من عملية بيع ناجحة تمت مع عميل سابق .

ومهما يكن الأمر - فالدور الرئيسي لعملية البيع الشخصي سيظل هو مهمة فريق رجال أو مندوبي البيع المتخصصين في المنظمة ؛ والذين من الضروري عليهم أداء الوظائف التالية :

١-تحقيق رقم مبيعات مربح للمنظمة .

٢-الإتصال بالعملاء المرتقبين في المعارض والمؤتمرات المتخصصة .

٣-عقد صفقات البيع الفعلية .

٤-خدمة العميل المرتقب في الحصول على المعلومات التي قد يطلبها عن الخدمة لتعميق معرفته عنها .

٣/٢/٢ - تنشيط المبيعات Sales Promotion :

يعرف " تنشيط المبيعات " بأنه " ذلك النشاط الترويجي الذي ينطوي على إتباع تكتيكات التسويقية تهدف إلي رفع قيمة الخدمة لدى العملاء المرتقبين " . وعلى ذلك تكون الأهداف الرئيسية لتنشيط المبيعات هي:

١-تشجيع تجربة إستخدام الخدمة .

٢-خلق إستخدام متكرر للخدمة .

٣-تخفيض التقلبات الموسمية في المبيعات .

٤-إضعاف أثر الحملات الترويجية للمنافسين .

ومن أمثلة التكتيكات التسويقية التي تستخدمها منظمات الخدمات ما يلي :

١-إتاحة فرصة الاستخدام المجاني للخدمة على سبيل التجربة.

٢-تخيض السعر بعد إستخدام الخدمة لفترة محددة .

٣-المسابقات التنافسية ، واليانصيب ، وكوبونات الخصم.

٤-استخدام الهدايا الرمزية المعبرة عن الخدمة أو مقدمها.

٥-الصفقات الخاصة Package Deals .

في ختام هذا الباب - يهمنا التأكيد على أهمية تكامل الجهود المرتبطة بالمزيج الترويجي للمنظمة ؛ والتكامل بين هذا المزيج ومنظومة العلاقات العامة حتى يتحقق الهدف النهائي من مزيج العلاقات الإتصالية وهو القضاء على الفجوة بين توقعات العملاء ، ونتائج خبرتهم في إستخدام الخدمة .



قائمة مختارة لأهم المراجع

قائمة بأهم المراجع الأجنبية المختارة

1- Albrecht, K. and Bradford, I. J. *The Service Advantage* (Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1990) .

2- Augustine, N., "Managing thr crisis you tried to prevent." *Harvard Business Review*, Nov. 1995.

3- Barton, L. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* (Cincinnati, Ohio: South Western, 1993).

4- Bateson, J. *Managing Service Marketing: Text and Readings* (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1989) .

5- Berry, L. L. , Shostack, G. L. and Upah, G. D. (eds.) *Emerging Perspectives in Service Marketing* (Chicago, Il.: American Management Association, 1983).

6- Brown, S. W. and Gummesson, E. (eds.) *Quality in Services* (Lexington, MA: Lexington Books, 1989) .

7- Carlzon, J. *Moments of Truth* (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1987) .

8- Cassedy, K. *Crisis Management Planning in Travel and Tourism Industry* (San Francisco, Calif.: Pacific Asia Travel Association, 1991).

10- Cowell, D. *The Marketing of Services* (London: Heinemann, 1984) .

11- Coyne, H. P. "Sustainable Competitive Advantage- What it is, What it isn't," *Business Horizons*, Vol. 29, No. 1, January-February, 1986, pp. 54-61 .

12- Crosby, P. B. *The Eternally Successful Organization* (New York: A Plume Book, 1988) .

13- Czepiel, J. A., Salomon, M. R. and Surprenant, C. F. (eds.) *The Service Encounter* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985) .

14- Dyson, R. G. *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques* (New York: John-Wiley & Sons, Inc., 1990 .

15- Fitzsimmons, J. A. and Sullivan, R. S. *Service Operations Management* (New York: McGraww-Hill, 1982) .

16- George, W. R. and Marshall, C. E. (eds.) *Developing New Services* (Chicago, Il.: American Management Association, 1984) .

17- Green, P.S. *Reputation Risk Management* (London: Financial Times, Pitman Publishing, 1992).

18- Gronroos, C., "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing,* Vol. 18, No. 4, (1984), pp. 36-44.

19- Hampden-Turner,C. *Corporate Culture for Competitive Edge* (London: Economist Publications, 1990).

20- Handy, C. *Inside Organizations* (london: BBC Books, 1990).

21- Hax, A. C. and Majluf, N. S. *The Strategy Concept and Process: A pragmatic Approach* (Englewood Cliffs., N.J. : Prentice-Hall, 1991) .

22- Heath, R. *Crisis Management for Managers and Executives* (London: Financial Times, Pitman Publishing, 1998).

23- Heskett, J.L. *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1986) .

24- Hill, C. H. and Jones, G. R. *Strategic Management : An Integrated Approach* (Boston, MA : Houghton Mifflin Co., 1992) .

25- ICM Crisis Report, *News Coverage of 1991 Business Crisis Events*, Vol.8, no.1, Aug. 2000 (http:// www. Crisisexperts.com).

26- Johnston, R. and Morris, B., "Monitoring and Control in Service Operations," *IJOPM*, Vol.5, No.1, (1985), pp. 32-38.

27- Kaufmann,J., Kesner, I.F., and Hazen, T.L., "The Myth of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crisis," *Business Horizons*, Vol. 37, no.4, 1994.

28- Keiser, T. " Strategies for Enhancing Service Quality," *Journal of Services Marketing*, No.2, 1988.

29- Lovelock, C. H. (ed.) *Service Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1984).

30- Lovelook, C. H. *Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources* (Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988) .

31- Lundberg, D. E., Krishnamorthy, M., and Stavenga, M. H. *Tourism Economics* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995)

32- Michael, H. and Regester, M. *Crisis Management : What to do when the Unthinable Happens* (London: Business Books, 1989)

33- Michael, R., "The SWAT Team of Bias Litigation," *Business Week*, Jan. 23, 1995.

34- Mills, P. *Managing Service Industries* (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1986) .

35- Mills, P. and Margulies, N., "Towards a core typology of service organizations, " *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, (1980), pp. 255-65.

36- Mitroff, F., "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit," *California Management Review*, Vol.36, no. 2, Winter 1994 .

37- Morgan, N. *Professional Service Marketing* (London: Heinemann, 1991) .

38- Norman R. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (Chichester: John Wiley & Sons, 1984) .

39- Richardson, B., "Crisis Management and Management Strategy – Time to 'loop the loop' ?," *Disaster Prevention and Management*, Vol. 3, no.3, 1994 .

40- Riddle, D. I. *Service-Led Growth :The Role of the Service Sector in World Development* (New York: Praeger, 1986) .

41- Roberts, J. M. *Decision-Making during International Crisis* (London: Macmillan Press Ltd., 1988) .

42- Rosenthal, U. and Pijnenburg, B. (eds.) *Crisis Management and Decision-Making : Simulation Oriented Scenarios* (Dordrecht: Kluwery Academic, 1991) .

43- Rudolph, B., "Coping with Catastrophe: Crisis Management becomes the New Corporate Discipline," *Time Magazine*, Feb. 24, 1986 .

44- Schneider, B. *The Service Organization: Climate is Crucial* (New York: AMACON, 1980) .

45- Seymour, M. and Moore, S. *Effective Crisis Management* (London: Cassell, 2000) .

46- Simon, B. A. *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises* (London : Routledge, 1993) .

47- Smith, D., "Beyond Contingency Planning: Toward a Model of Crisis Management," *Industrial Crisis Quarterly*, no.4, 1990 .

48- Smith, D. and Sipika, C., "Back from the Brink : Post-Crisis Management," *Long Range Planning*, Vol. 26, no. 1, 1993 .

49- Steve, A. *Crisis Management for Corporate Self-defense* (New York: American Management Association, 1996).

50- Susannah, W., "Crisis Management in Action," *Quality World*, Vol. 22, no. 11, Nov. 1996.

51- The Antidote, *A Catalog of Crisis*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/pk8104.html).

52- The Antidote, *A National Crisis*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/smith.html).

53- The Antidote, *How Crisis Unfold*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/smith.html).

54- The Antidote, *How Crisis Unfold*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/surf21.html).

55- *World Disasters Reports* (1993-1998).

56- Yip, G. S. "Who needs strategic Planning ?," *Journal of Business Strategy*, Vol. 6, No. 2, Fall 1985, pp. 22-29.

57- Young, W. B. and Montgomery, R. J., "Crisis Management and Its Impact on Destination Marketing : A guide for Convention and Visitors Bureau," *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1, no. 1, 1998.

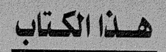
58- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L., "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 2, Spring 1985, pp. 33-46.

59- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. *Delivering Quality Service* (New York: The free Press, 1990).

60- Zemke, R. and Schaaf, D. *The Service Edge* (New York: New American Library, NAL Books, 1989).



١٣ شارع حسبو منشا — محرم بك
الإسكندرية ✆ ٣٩٣٢١٩٨



إدارة الأنشطة الخدمية

مفاهيم أساسية

العمليات الإدارية الأساسية فى مجال الخدمات

إدارة الأزمات فى مجال الخدمات

تسويق الأنشطة الخدمية

مفاهيم أساسية فى مجال تسويق الخدمات

مفهوم الإستراتيجية التسويقية فى مجال الخدمات

المزيج التسويقى السياحى والفندقى



